



Złożenie pracy online:

**2013-04-20 16:05:58**

Kod pracy:

**9512**

Agnieszka Kowalska  
(nr albumu: 20338\*Z/SUM)

Praca magisterska

**Identyfikacja strategii konkurencji na przykładzie  
przedsiębiorstwa Tarbonus Sp. z o.o.**

**Identification of the competitive strategy based on Tarbonus  
Ltd. company**

Wydział: Nauk Społecznych i Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie strategiczne

Promotor: dr Marta Gancarczyk

Składam serdeczne podziękowania  
Pani dr Marcie Gancarczyk,  
za nieocenioną pomoc w napisaniu niniejszej pracy,  
a także za wsparcie, wszelkie wskazówki oraz udzielone mi rady.

## **Abstrakt**

Celem niniejszej pracy była analiza istoty i metod określania strategii konkurencji oraz identyfikacja strategii konkurencji dla firmy Tarbonus na lata 2013-2015. W pracy wykorzystano metodę studium przypadku, z wykorzystaniem szczegółowych metod jakościowych i ilościowych, takich jak: obserwacja uczestnicząca, wywiad z właścicielem firmy, ankieta wśród klientów firmy i analiza danych wtórnych.

Branża szkoleniowa jest mocno rozdrobniona, a firmy w niej działające oferują produkty mało zróżnicowane, co wpływa na stosowanie ceny i jakości jako głównych narzędzi konkurowania w sektorze. Pozycja przedsiębiorstwa Tarbonus jest stabilna lecz mało konkurencyjna. Zaleca się wprowadzenie na lata 2013-2015 strategii koncentracji opartej na dyferencjacji (odróżnianiu się). Polegałaby ona na wykorzystaniu jakości usług, nowości, różnorodności, a także obsłudze i kanałów dystrybucji do walki z konkurencją. W celu realizacji wybranej strategii spółka Tarbonus powinna przede wszystkim zmniejszyć wachlarz oferowanych szkoleń oraz nadać swoim szkoleniom unikatowe cechy. Działania te firma może podjąć wraz z pomocą jednej z wiodących firm na rynku usług szkoleniowych.

**Słowa kluczowe: strategia konkurencji, branża usług szkoleniowych, Tarbonus**

## **Abstract**

The main aim of the thesis was to analyse the nature and methods of determining the competitive strategy as well as to identify the competitive strategy for Tarbonus company in the years 2013-2015. In the thesis the general method of case study was adopted based on a number of specific qualitative and quantitative research methods such as participant observation, interview with the company owner, survey among the company customers and secondary data analysis.

Industry of training services is strongly fragmented and its participants deliver homogenous offerings, which affects the use of price and quality as the main competitive tools. The competitive position of Tarbonus's is stable, but merely average relative to other rivals, so it is proposed that the company adopts the strategy of differentiation concentration for the years 2013-2015. The chosen strategy would consist of taking advantage of the quality of services, novelties, diversity, and the distribution channels, all to fight the competition. In order to implement the chosen strategy, Tarbonus company should primarily reduce the range

of training courses and give it the unique features. Those steps can be taken with the support of the leading training services companies in the market.

**Key words: competitive strategy, industry of training services, Tarbonus**

## Spis treści

<b>Abstrakt.....</b>	<b>3</b>
<b>Wstęp .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Podstawy formułowania strategii organizacji .....</b>	<b>9</b>
1.1. Pojęcie strategii .....	9
1.2. Rodzaje strategii .....	14
1.3. Proces określania strategii .....	20
<b>2. Strategia konkurencji i metody jej identyfikacji.....</b>	<b>35</b>
2.1. Istota i opcje strategii konkurencji .....	35
2.2. Wybrane metody analizy i identyfikacji strategii konkurencji .....	44
2.2.1. Analiza „pięciu sił” M. E. Portera .....	44
2.2.2. Punktowa ocena atrakcyjności sektora.....	52
2.2.3. Mapa grup strategicznych .....	54
2.2.4. Ocena profilu konkurencyjnego .....	57
2.2.5. Analiza grzebieniowa.....	60
2.2.6. Analiza sieci wartości metoda PARTS .....	62
2.2.7. Model pięciu pytań General Electric.....	64
<b>3. Zagadnienia metodyczne badania empirycznego i charakterystyka przedsiębiorstwa Tarbonus .....</b>	<b>66</b>
3.1. Zagadnienia metodyczne badania empirycznego.....	66
3.2. Charakterystyka przedsiębiorstwa Tarbonus .....	69
3.2.1. Cele strategiczne i misja .....	69
3.2.2. Obszary działalności i rynki firmy.....	73
3.2.3. Struktura organizacyjna i zasoby ludzkie .....	79
<b>4. Analiza i identyfikacja strategii konkurencji przedsiębiorstwa Tarbonus.....</b>	<b>82</b>
4.1. Analiza struktury konkurencji i narzędzi konkurowania w sektorze Tarbonus .....	82
4.1.1. Metoda „pięciu sił” M. E. Portera .....	82
4.1.2. Mapa grup strategicznych .....	115
4.1.3. Wnioski co do wyboru strategii konkurencji firmy Tarbonus .....	124
4.2. Analiza pozycji konkurencyjnej Tarbonus.....	127

4.2.1. Analiza profilu konkurencyjnego .....	127
4.2.2. Analiza grzebieniowa .....	131
4.2.3. Wnioski co do wyboru strategii konkurencyjnej firmy Tarbonus.....	135
<b>Zakończenie .....</b>	<b>138</b>
Bibliografia.....	140
Spis rysunków .....	143
Spis tabel .....	145
Spis wykresów.....	146

## Wstęp

Ze względu na ciągle zapotrzebowanie gospodarki opartej na wiedzy na specjalistów oraz pracowników wysoko wykwalifikowanych z umiejętnościami interpersonalnymi ważny jest rozwój sektora usług szkoleniowych. Jest to rynek bardzo rozdrobniony, co uniemożliwia opanowanie pozycji lidera na rynku w zakresie szerokiej oferty szkoleniowej. W dodatku kończące się w 2013 roku dotacje pochodzące z Unii Europejskiej wpłyną na zaostrzenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora, w którym swoją działalność będą kontynuować firmy stosujące odpowiednią strategię konkurencyjną.

Wybór tematu pracy związany był z próbą sformułowania strategii konkurencji dla przedsiębiorstwa Tarbonus, które swoją działalność w branży prowadzi od początku jej istnienia. Decyzje podejmowane przez firmę pozwalają jej trwać w sektorze i się rozwijać pomimo ciągle zmieniających się warunków otoczenia i trendów panujących w branży.

Celem niniejszej pracy jest analiza istoty i metod określania strategii konkurencji oraz identyfikacja strategii konkurencji dla firmy Tarbonus na lata 2013-2015. Aby zrealizować powyższy cel sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jaka jest struktura konkurencji i narzędzia konkurowania w branży firmy Tarbonus?
2. Jaka jest pozycja konkurencyjna Tarbonus w relacji do rywali w branży?
3. Jaką strategię konkurencji powinna przyjąć firma Tarbonus, biorąc pod uwagę strukturę konkurencji w branży oraz jej pozycję konkurencyjną wobec rywali?

Praca składa się z czterech rozdziałów. W pierwszym rozdziale przedstawiono zagadnienia dotyczące ogólnych podstaw formułowania strategii organizacji. Omówiono zakres definicji pojęcia „strategia”, a także jej rodzaje. Uwieńczeniem rozdziału jest opis procesu określania strategii przez przedsiębiorstwo. Ta część teorii pozwala lepiej zrozumieć dalsze rozważania.

Drugi rozdział pracy poświęcono strategii konkurencji oraz metodą jej identyfikacji. Bez tej części niemożliwe byłoby prowadzenie działań badawczych. W rozdziale ukazano różne możliwości wyboru opcji strategii konkurencji, której doboru należy dokonać z wykorzystaniem wybranych metod analizy i identyfikacji tej strategii. Zaproponowano szereg metod, które pozwalają na ocenę otoczenia, w jakim prowadzi działalność firma oraz jej pozycji względem konkurentów w branży.

W rozdziale trzecim omówione zostały zagadnienia związane z metodologią badania empirycznego oraz szczegółowa charakterystyka analizowanego przedsiębiorstwa. W zakresie opisu firmy Tarbonus skupiono uwagę na celach strategicznych oraz misji, jak

również zebrano informacje odnośnie obszarów i rynków, w jakich prowadzi działania spółka. strukturę organizacyjną i zasoby ludzkie firmy Tarbonus.

W rozdziale czwartym, Zanalizowano ponadto po uprzedniej analizie otoczenia konkurencyjnego, określono strategię konkurencji przedsiębiorstwa Tarbonus. W celu określenia struktury otoczenia konkurencyjnego spółki wykorzystano model „pięciu sił” Portera oraz mapę grup strategicznych. Natomiast pozycję firmy określono na podstawie analizy profilu konkurencyjnego i analizy grzebieniowej. Zarówno w zakresie otoczenia w jakim funkcjonuje firma Tarbonus oraz jej pozycji wobec konkurentów w branży sformułowano propozycję strategii konkurencji.

Główną metodą użytą w pracy jest metoda studium przypadku, z wykorzystaniem technik jakościowych i ilościowych, jak obserwacja uczestnicząca, wywiad z właścicielem firmy, ankieta wśród klientów firmy i analiza danych wtórnych.

## Podstawy formułowania strategii organizacji

### 1.1. Pojęcie strategii

W dzisiejszym świecie przedsiębiorstwa określają misje, cele, a także strategię działania swojej firmy. Te elementy związane są z coraz bardziej rozwijającą się konkurencją, a także są efektem zwiększającego się tempa zmian w gospodarce. Wcześniejsze określenie strategii pozwala na uwzględnienie w planowaniu i zarządzaniu przedsiębiorstwem różnych scenariuszy.

Problematyka formułowania strategii organizacji wymaga, zatem omówienie w pierwszej kolejności pojęcia strategia. W encyklopedii powszechnej odnajdujemy termin „strategia” odnoszący się do działań wojennych mających na celu opracowanie taktyki prowadzenia wojny<sup>1</sup>. Słowo to pochodzi z języka greckiego i dosłownie oznacza wodza armii. Współcześnie termin ten stosuje się również w gospodarce i polityce.

Zastosowanie terminu strategii w działalności podmiotów gospodarczych może dotyczyć zarówno wyznaczenia celów, rozmieszczenia zasobów przedsiębiorstwa, rozplanowania inwestycji, ustosunkowania się do otoczenia organizacji, określenia misji przedsiębiorstwa, zbioru reguł działania czy określenia otoczenia konkurencyjnego. Jest to pojęcie bardzo szerokie i w obecnej chwili funkcjonuje wiele definicji pojęcia strategia.

Po pierwsze strategia może odnosić się do sposobu zachowania się przedsiębiorstwa, a także zasad postępowania zazwyczaj w długim okresie. Tak rozumieją strategię między innymi B. Hedberg i S. Jonsson: strategia to zespół idei i konstrukcji, poprzez który rozpoznaje, interpretuje i rozwiązuje się określone problemy oraz zgodnie, z którymi wybiera się i podejmuje określone działania<sup>2</sup>. Podobnie strategię definiuje H.A. Simon uważając ją, jako ciąg decyzji określających zachowanie w określonym czasie<sup>3</sup>.

Nieco odmiennie pojęcie strategii przedstawia A.D. Chandler, według którego strategia wyraża cele długoterminowe organizacji, odpowiadające głównym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji sformułowanych celów. Podobnie uważa Ackoff, według niego strategia dotyczy długookresowych celów i sposobów ich osiągnięcia wpływających na system, jako całość<sup>4</sup>. Obaj sprowadzają strategię do

---

<sup>1</sup> Encyklopedia Powszechna, PWN, Warszawa 1987, s. 308.

<sup>2</sup> Strategia zarządzania zmianą gospodarczą w regionie szczecińskim, Fundacja Forum Gryf, Szczecin 2011, s. 9.

<sup>3</sup> Tamże, s. 9.

<sup>4</sup> R.L. Ackoff, Redesigning the Future, New York 1974, s. 29. cyt. za: T. Gołębiowski, Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola, Difin, Warszawa 2001, s. 11.

sformułowania celów organizacji, sposobów ich osiągnięcia czy na przykład rozplanowania zasobów przedsiębiorstwa. Pojęcie strategii wiąże się, zatem z planem działania, który organizacja ma zrealizować w dłuższym czasie.

Po trzecie strategia kojarzy się z otoczeniem, a właściwie relacjami organizacji z otoczeniem. Gospodarka to sieć połączonych ze sobą podmiotów. Zatem strategia musi uwzględniać różnego rodzaju bodźce pochodzące z zewnątrz przedsiębiorstwa, które mają ogromny wpływ na funkcjonowanie i byt organizacji. Stąd też firmy muszą budować pozycję konkurencyjną. Takie podejście prezentują między innymi G.A. Steiner, H. Kreikebaum, według których strategia to sposób wykorzystania aktualnych i potencjalnych sił, umożliwiających sprostanie konkurencji i osiągnięcie założonych przez przedsiębiorstwo celów.

Strategię możemy, zatem uważać, jako łącznik pomiędzy przedsiębiorstwem i jego wewnętrznymi uwarunkowaniami, a otoczeniem zewnętrznym, do którego należą konkurenci, klienci czy dostawcy. Rysunek 1 przedstawia powyższą cechę strategii.



**Rysunek 1 Strategia jako łącznik pomiędzy firmą i jej otoczeniem. (Źródło: R. Grant, Współczesna analiza strategii, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 24)**

Zadaniem strategii jest, więc ustalenie sposobu, w jaki firma rozlokuje swoje zasoby w obrębie swojego otoczenia i zrealizuje założone długofalowe cele, oraz zdefiniowanie działań, jakie organizacja powinna podjąć, by ta strategia była skuteczna<sup>5</sup>.

Kolejny autor, który pisze o strategii podziela powyższą definicję. H.Mintzberg stworzył strategię (tak zwaną 5 P), która mówi o tym, że organizacja posiada strategię, jeśli spełnia pięć poniższych warunków:

- plan: świadomie zamierzony kierunek działań utrzymywany niezależnie od sytuacji(Plan),
- podstęp: działanie podejmowane w celu wywiedzenia w pole konkurentów (Ploy),
- wzorce: wzorce działań ugruntowane wcześniejszymi doświadczeniami (Pattern),
- pozycja: rezultat sposobu, w jakim firma odnosi się do swojego otoczenia (Position),

<sup>5</sup> R. Grant, Współczesna analiza strategii, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 24-25.

- perspektywa: sposób widzenia przez kadre menadżerów ich samych i otaczającej ich rzeczywistości (Perspective)<sup>6</sup>.

Bardzo charakterystyczny pogląd na strategię przedstawia M.E. Porter. Według niego strategię należy utożsamić z przewagą konkurencyjną, czyli zbudowaniem odpowiedniej pozycji konkurencyjnej mającej odzwierciedlenie w relacjach z otoczeniem organizacji<sup>7</sup>. M.E. Porter porównuje strategię do murów obronnych budowanych przed siłami konkurencji albo do wyszukiwania w sektorze pozycji, w których siły te są najsłabsze<sup>8</sup>.

Są też tacy autorzy, którzy proponują bardziej złożone definicje terminu „strategia”. Wśród nich jest między innymi W.F. Glucka. Uważa on, że strategia to „wieloaspektowy, zintegrowany plan, który wiąże przewagi konkurencyjne firmy z wyzwaniami płynącymi z otoczenia, i który jest budowany dla zapewnienia osiągnięcia głównych celów organizacji dzięki jego właściwej realizacji<sup>9</sup>.

Natomiast tacy autorzy jak: W.H. Newman, J.P. Logan i W.H. Hegarty określili cztery fundamentalne elementy strategii, do których należą:

- poszukiwanie dziedziny i zakres (domena) działania przedsiębiorstwa,
- rodzaj, źródła przewagi konkurencyjnej umożliwiające skuteczne działanie w ramach wybranej domeny,
- podstawowe posunięcia, programy działań niezbędne do realizacji celów i ich rozkład w czasie,
- pożądane wyniki (cele), oczekiwane i satysfakcjonujące grupy interesów<sup>10</sup>.

Ci sami autorzy uważają, iż najważniejsze w strategii są relacje z otoczeniem. Działanie przedsiębiorstwa w głównej mierze zależy od tego jak je ukształtuje firma. Nie mniej jednak w trakcie tworzenia strategii organizacje popełniają błędy, które uniemożliwiają im zrealizowanie założonych celów, a także nie pozwalają na osiągnięcie odpowiedniej pozycji konkurencyjnej. Pojęcie strategii nie może, zatem sprowadzać się do reakcji na zmiany i fluktuacje pochodzące z otoczenia lub wnętrza firmy w krótkim okresie czasu, tzn. nie może stanowić bieżących działań naprawczych. Po drugie strategia nie powinna być przygotowana ilościowo, ale jakościowo – powinna stanowić koncepcję, a nie harmonogram działań na kolejne lata. Według autorów strategia nie może być realizacją zaplanowanego budżetu

---

<sup>6</sup> J. Rokita, Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2005, s. 23.

<sup>7</sup> T. Gołębiowski, Zarządzanie ..., op. cit., s. 13.

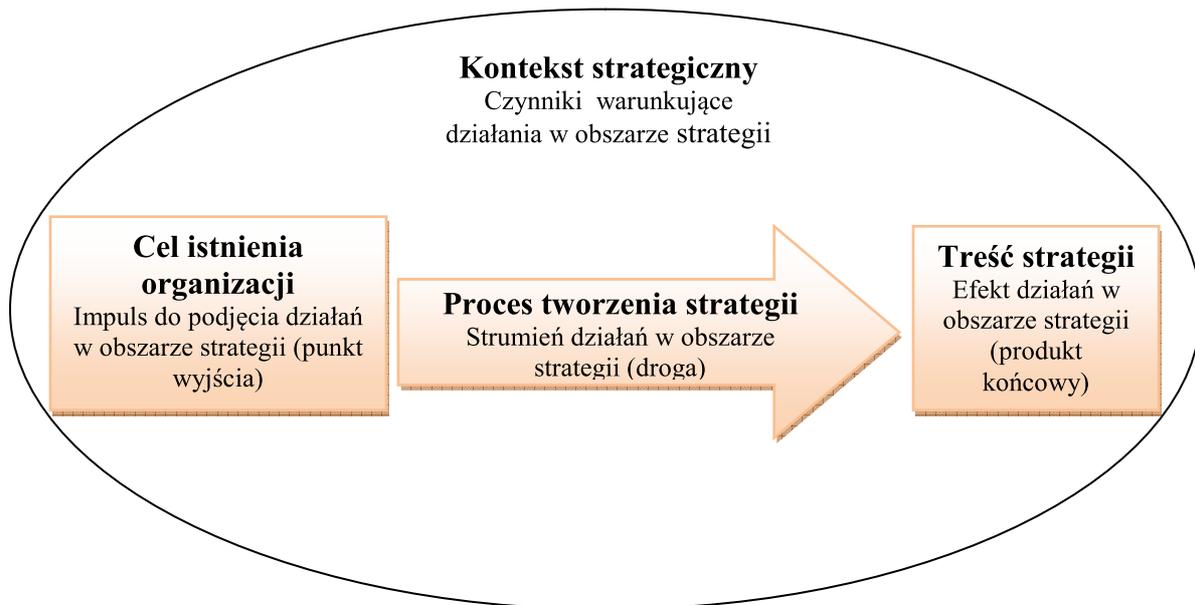
<sup>8</sup> M. E. Porter, Porter o konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 40.

<sup>9</sup> W.F. Glueck, L.R. Jauch, Business Policy and Strategic Management, 4<sup>th</sup> ed. McGraw-Hill, New York 1984, s.8. cyt. za: T. Gołębiowski, Zarządzanie..., op. cit., s. 13.

<sup>10</sup> K. Obłój, Strategia sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1998, s. 27-29.

organizacji na kolejny rok. Osoby budujące strategię powinny realnie popatrzeć na możliwości firmy uwzględniając jej zasoby, nie powinna stanowić, zatem „koncertu życzeń” organizacji.

B. de Wit i R. Meyer definiują strategię, określając jej elementy<sup>11</sup> (rysunek 2). Przedstawienie definicji strategii w formie schematu pozwala na łatwiejsze zrozumienie czynników, które wpływają na jej ostateczny kształt.



Rysunek 2 Wymiary strategii i cel istnienia organizacji (Źródło: B. de Wit, R. Meyer, Synteza strategii, PWE, Warszawa 2007, s. 20).

Cele organizacji stanowią impuls do formułowania strategii, natomiast kolejnym etapem jest proces tworzenia strategii, który prowadzi do przelania na papier wymiarów strategii określających kierunki rozwoju i sposoby konkurowania przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu czynników zewnętrznych.

Pojęcie strategii odnosi się zarówno do całej organizacji, jak i jej elementów, stąd wyróżniamy różne grupy strategii, które wskazują na hierarchiczny charakter strategii. Między innymi mamy strategię przedsiębiorstwa (strategia rozwoju), strategię cząstkową (strategia sektorową), strategię realizowaną przez jednostki strategiczne czy strategię funkcjonalną, dotyczącą głównych funkcji przedsiębiorstwa<sup>12</sup>.

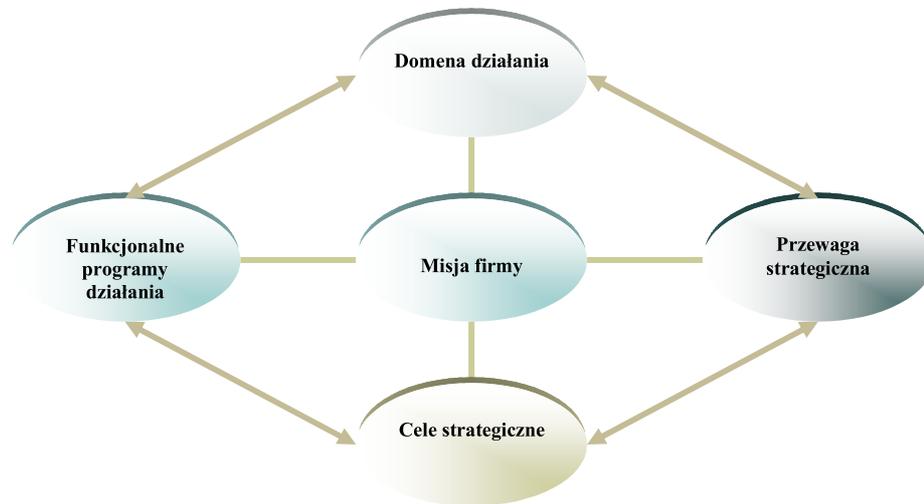
Współcześnie często stosowaną definicją strategii jest ideologia Jacka Welcha, według którego strategia to dokonywanie jasnych wyborów dotyczących tego, w jaki sposób być

<sup>11</sup> B. de Wit, R. Meyer, Synteza strategii, PWE, Warszawa 2007, s. 20.

<sup>12</sup> M. Romanowska, Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2009, s. 22.

konkurencyjnym. Nie można wszystkim zapewnić wszystkiego – niezależnie od wielkości firmy i zasobności kieszeni<sup>13</sup>.

K. Obłój w swojej książce *Strategia sukcesu firmy* wyróżnia pięć głównych składników strategii, które się wzajemnie przenikają.



**Rysunek 3 Model strategii, Źródło: M. Łuczak, *Strategie w działalności przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2003, s. 59.**

Jak pokazuje rysunek 3 głównym punktem odniesienia w strategii stanowi misja przedsiębiorstwa. Deklaracja misji jest podstawową deklaracją celu organizacji, zajmuje się kwestią „dlaczego istniejemy”<sup>14</sup>. Kolejny element stanowi domena działania. Przedsiębiorstwo musi zdecydować, dla kogo i na jakim rynku będzie prowadzić swoją działalność. Przewaga strategiczna to trzeci składnik strategii, który można sprowadzić do trzech podstawowych wariantów: sposobu dostarczenia produktu/usługi, ceny oraz jakości<sup>15</sup>. Ważne w strategii są również cele strategiczne. Bez ich określenia przedsiębiorstwo nie może realizować misji. Są one przede wszystkim wyznacznikiem tego, co osiągnęła i chce osiągnąć firma. Pozwalają na ocenę dokonanych działań. Natomiast funkcjonalne programy działań są uzupełnieniem ogólnej strategii przedsiębiorstwa. Ten składnik pozwala przełożyć założenia strategii na konkretne działania w zakresie jednostek strategicznych.

Wszystkie przedstawione definicje pokazują jak wiele elementów organizacji brane jest pod uwagę przy tworzeniu strategii. Pierwszy aspekt, który dotyczy strategii to cel. Jest on nieodłączny, bowiem jego określenie pozwala organizacji na budowanie kolejnych niżej

<sup>13</sup> J. Welch, S. Welch, *Winning znaczy zwyciężać*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2012, s. 197.

<sup>14</sup> R. Grant, *Współczesna...*, op. cit., s. 39.

<sup>15</sup> K. Obłój, *Strategia sukcesu...*, op. cit., s. 56.

usytuowanych w hierarchii strategii. Kolejny ważny element to plan. W celu stworzenia strategii trzeba zaplanować jak zarządzać posiadanymi zasobami, a jakie będą potrzebne w realizacji zamierzonego celu. Wszystko musi być zaplanowane na dłuższy okres czasu. Relacja z otoczeniem jest ważnym czynnikiem strategii. Bowiem na podstawie tego, co oferuje nam otoczenie, ale również, jakie niesie zagrożenie tworzymy strategię dla organizacji. Poza tym w strategii powinno wykorzystywać się możliwości rozwoju przedsiębiorstwa w danym otoczeniu. Dziedzina (branża), w jakiej działa organizacja jest równie ważna. Strategia powinna, bowiem uwzględnić rodzaj produktów i rynków działania przedsiębiorstwa. Dzięki temu można zaplanować misje i cele organizacji. Należy jeszcze wspomnieć o pozycji konkurencyjnej. Uwzględnienie w strategii sposobów zdobywania, a także utrzymywania przewagi konkurencyjnej pozwala organizacji na łatwiejsze przystosowanie się oraz reagowanie na zmiany oraz działania konkurentów. Ponadto w strategii należy pamiętać o uwzględnieniu grup interesów. To ważny czynnik, bowiem dzięki niemu organizacja jest w stanie skutecznie realizować strategię<sup>16</sup>.

Ani dobra wizja, ani właściwe wybory produktowo-rynkowe, ani dobry model biznesowy nie istnieją niezależnie. Dopiero zgranie tych wszystkich rzeczy powoduje powstanie trudnej do szybkiego powielenia przewagi konkurencyjnej<sup>17</sup>.

## 1.2. Rodzaje strategii

Strategię możemy rozróżnić według wielu kryteriów. Związane jest to z ilością oraz różnorodnością sytuacji, w jakich może znaleźć się przedsiębiorstwo. Ponadto strategię mają służyć organizacji w celu realizacji założonych planów działania, ale także pomóc w wyborze dziedziny, rynku czy produktu, jakim należy wejść na rynek. Poniżej przedstawione zostanie kilka przekrojów ze względu, na które można rodzaje strategii.

Podstawowego podziału strategii możemy dokonać ze względu na ich poziom. Wymieniamy tutaj strategię budowaną dla całego przedsiębiorstwa, strategię jednostek biznesowych oraz strategię operacyjną<sup>18</sup>.

Pierwsza strategia określa główny kierunek działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Drugi poziom dotyczy sposobu, w jaki będą podejmowane działania poszczególnych jednostek w celu realizacji strategii określonej na poziomie całej organizacji.

---

<sup>16</sup> T. Gołębiowski, Zarządzanie..., op. cit., s. 16 i nast.

<sup>17</sup> K. Obłój, Strategia organizacji, PWE, Warszawa 2007, s. 21.

<sup>18</sup> [www.findict.pl/slownik/strategia](http://www.findict.pl/slownik/strategia) (data odczytu 10.10.2012 r)

Strategia ta ma za zadanie przygotowanie planu rywalizacji na rynkach, wielkości produkcji oraz sprzedaży wyrobów firmy, a także sposobów zaspokojenia potrzeb nabywców. Strategia operacyjna ma za zadanie znalezienie sposobu na odpowiednie funkcjonowanie i działanie komórek w celu realizacji strategii. Generalnie strategia ta określa procesy biznesowe oraz metody zarządzania.

Na poziomie przedsiębiorstwa możemy wymienić: strategię wzrostu, strategię pokrewnej dywersyfikacji, strategię niezależnej dyferencjacji, strategię cięć oraz strategię stabilizacji<sup>19</sup>. Pierwsza strategia przewiduje rozwój organizacji w branży lub na innym rynku. Strategia dywersyfikacji pozwala firmie na rozwój poprzez rozszerzenie działalności na rynki pokrewne. Trzecia strategia w przeciwieństwie do poprzedniej, upatruje wzrostu przedsiębiorstwa w rozpoczęciu działalności na nowym dla siebie rynku. Strategię cięć stosują organizacje, które chcą osiągnąć rozwój za pomocą ograniczenia skali operacji lub redukcji części bądź całości nieopłacalnych działań. Ostatnia strategia zakłada brak wprowadzania zmian, pozwala przedsiębiorstwu na utrzymanie obecnej pozycji rynkowej.

Inny podział strategii zaproponowali R. Miles i Ch. Snow. Zgodnie z propozycjami tych autorów można w ogólnym ujęciu podzielić na cztery kategorie: poszukiwacza, obrońcy, analityka i strategię biernej reakcji<sup>20</sup>. Strategie te zostały pokrótce opisane w tabeli 1.

**Tabela 1** Typologia strategii w ujęciu Milesa i Snowa.

Typ strategii	Definicja
Poszukiwacz	Innowacyjny i zorientowany na wzrost, poszukuje nowych rynków i nowych możliwości wzrostu, zachęca do podejmowania ryzyka.
Obrońca	Broni już posiadanych rynków, utrzymuje stabilny wzrost, obsługuje dotychczasowych klientów.
Analityk	Utrzymuje obecnie posiadane rynki i obecny poziom zadowolenia klienta z umiarkowanym akcentem na innowacje.
Bierna reakcja	Brak jasnej strategii, reaguje na zmiany w otoczeniu, dryfuje zgodnie z biegiem wydarzeń.

Źródło: R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2009, s. 258.

<sup>19</sup> B. Gajdzik, M. Kuczyńska-Chałada, R. Sosnowski, *Organizacja i zarządzanie w przemyśle*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 52.

<sup>20</sup> R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2009, s. 256.

Reakcją na zmiany w otoczeniu może być zastosowanie strategii sterowania. Wśród nich wyróżniamy dwie grupy:

- strategie generowania korzystnych więzi – zaliczymy do nich na przykład alianse strategiczne lub działania z zakresu public relations bądź reklamy pozwalające na utrzymanie pozytywnych relacji z otoczeniem.
- strategie manipulowania otoczeniem – przykładem może być tworzenie stowarzyszeń zawodowych lub lobby<sup>21</sup>.

Kierunek rozwoju zmian<sup>22</sup> to kolejne kryterium, które dzieli strategie na strategie wzrostu, do których zaliczymy strategie konkurencji, dywersyfikacji, a także integracji pionowej. Następnie strategie stabilizacji, które pozwalają na utrzymanie pozycji w otoczeniu, a także pozwolą na selektywny rozwój. Stosowana w sytuacji, gdy organizacja dobrze prosperuje w stabilnym otoczeniu. Strategie naprawcze z jednej strony nastawione są na reorganizację, a z drugiej strony ukierunkowana na stworzenie metod i procesów zabezpieczających organizację przed potencjalnymi zewnętrznymi i wewnętrznymi zagrożeniami. Kolejną grupą w ramach tego kryterium są strategie defensywne. Do nich zalicza się strategie likwidacji, ograniczenia działalności lub zwrotu. Organizacja realizuje je, gdy ma problemy finansowe. Strategie kombinowane pozwalają przedsiębiorstwu zastosować w różnych jednostkach strategicznych powyższe grupy strategii.

Ze względu na zasięg geograficzny podejmowanych działań możemy wyróżnić strategie lokalne, krajowe, a także międzynarodowe. W związku z działalnością podejmowaną na rynku globalnym wyróżniamy różne orientacje strategiczne:

- orientacja etnocentryczna – opieramy się na rynku krajowym w budowaniu strategii,
- orientacja policentryczna – tworzenie strategii opiera się na uwarunkowaniach poszczególnych rynków,
- orientacja geocentryczna – organizacja wykorzystuje wspólne cechy poszczególnych rynków w celu standaryzowania strategii dla wszystkich rynków<sup>23</sup>.

Kolejnym kryterium pozwalającym na podział strategii stanowi aktywność kierownictwa organizacji wobec zmian mających miejsce w otoczeniu. Wyróżniamy strategie ofensywne oraz strategie defensywne. Pierwsza strategia wymaga pomysłowości oraz otwartości, wiąże się również z podejmowaniem ryzyka. W ramach tej strategii organizacja decyduje się na

---

<sup>21</sup> J. Machaczka, Czynniki..., op. cit., s.104-106.

<sup>22</sup> <http://mfiles.pl/pl/index.php/Strategia> (data odczytu 10.10.2012 r.)

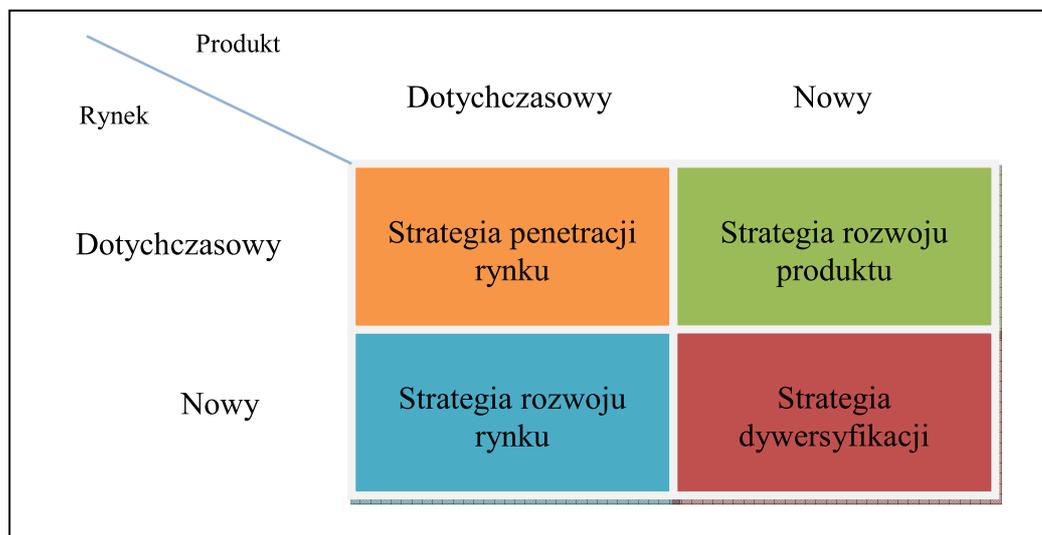
<sup>23</sup> T. Gołębiowski, op. cit., s. 18 i nast.

ciągły rozwój. Strategia ofensywna to spożytkowanie efektów synergii sił i szans<sup>24</sup>. Wybierając taką strategię przedsiębiorstwo powinno posiadać ugruntowaną pozycję na rynku. Strategie pionierskie i naśladowcze są przykładem strategii ofensywnych.

Natomiast strategie defensywne opierają się w głównej mierze na zachowawczości. Organizacje stosujące te strategie chcą utrzymać obecną pozycję na rynku, nie wyrażają chęci zbyt wielu zmian, minimalizują ryzyko. Opanowanie rynku przez przedsiębiorstwa stosujące ten rodzaj strategii polega na wykorzystaniu słabości konkurencji. Strategie izolacji i hierarchizacji wchodzi w skład strategii defensywnych<sup>25</sup>.

Nawiązując do relacji pomiędzy zmianami w rynku i produkcji możemy wyróżnić kolejną grupę strategii. Są to głównie strategie rozwoju przedsiębiorstwa. Strategie te odpowiadają za wybór sektora, w jakim organizacja będzie funkcjonować, a także, w jakim jej działalność będzie ograniczona. Na podstawie strategii rozwoju przedsiębiorstwo ustala poszczególne strategie dla jednostek strategicznych. Głównym twórcą strategii rozwoju jest H. I. Ansoff, który określił cztery strategie rozwoju przedsiębiorstwa: strategię rozwoju produktu, strategię penetracji rynku, strategię rozwoju rynku i strategię dywersyfikacji<sup>26</sup>.

Rysunek 4 przedstawia model, który wskazuje na zastosowanie jednej z czterech strategii w zależności od tego, na jakim rynku działa przedsiębiorstwo oraz w zależności od tego, jakim produktem dysponuje.



**Rysunek 4 Strategie wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa w przekroju produkt - rynek (Źródło: T. Gołębiowski, Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola, Difin, Warszawa 2001, s. 20)**

<sup>24</sup> <http://www.eit-centrum.waw.pl/strategie-przedsiębiorstw/> (data odczytu 10.10.2012 r.)

<sup>25</sup> M. Łuczak, Strategie..., op. cit., s. 73.

<sup>26</sup> A. Smolarz, Im nowsze, tym lepsze - macierz Ansoffa, [www.ekonomicznie.pl](http://www.ekonomicznie.pl) (data odczytu 10.10.2012 r.)

Strategia penetracji rynku wiąże się ze wzrostem sprzedaży oferowanych już produktów na dotychczasowych rynkach. Organizacja decyduje się na ten rodzaj strategii, gdy nie dysponuje zbyt dużym kapitałem inwestycyjnym. Strategia ta pozwala na utrzymanie dotychczasowej pozycji na rynku bądź jej wzmocnienie oraz osiągnięcie wyższych zysków. Przedsiębiorstwa penetrujące rynek to te, które poszukują ścieżki rozwoju lub pozostają w kryzysie<sup>27</sup>.

Strategia rozwoju rynku polega na sprzedaży dotychczas oferowanych produktów na nowych rynkach, zarówno w zakresie geograficznym. Firma dąży do pozyskania nowych odbiorców. Przedsiębiorstwo, które podejmuje tą strategię poszukując nowych odbiorców musi liczyć się z niewielkim dostosowaniem produktu do specyfiki rynku, szczególnie, jeśli jest to nowy rynek w sensie geograficznym. Rozwój organizacji może odbywać się poprzez wzrost sprzedaży dotychczasowych produktów przy obecnej specjalizacji na nowym rynku<sup>28</sup>.

Strategia rozwoju produktu jest związana z wyborem przedsiębiorstwa odnośnie rozwoju i ulepszania oferowanych produktów kierowanych do obecnych nabywców. Ta strategia pozwala organizacji na rozwinięcie skrzydeł w ramach wprowadzania nowych technologii do oferowanych wcześniej produktów, stąd wymaga od niej intensyfikacji prac związanych z badaniami i rozwojem. Ta strategia może być również realizowana po przez znalezienie nowych zastosowań obecnych produktów lub stworzenie produktów komplementarnych z oferowanym do tej pory produktem.

Ostatni proponowany przez Ansoffa rodzaj strategii to strategia dywersyfikacji. Wiąże się ona z nowym produktem oraz nowym rynkiem. Przedsiębiorstwo wkracza w zupełnie nowy dla siebie obszar działania. Jest to strategia najbardziej efektywna, nie mniej jednak wiąże się z bardzo dużym ryzykiem. Organizacja, która decyduje się na ten rodzaj strategii musi posiadać duże zdolności w zakresie posiadanych zasobów kapitału inwestycyjnego.

W zakresie strategii dywersyfikacji możemy wyróżnić:

- dywersyfikację poziomą (horyzontalną) – firma wprowadza na rynek produkty pokrewne do już oferowanych, wykorzystując przy tym obecne technologie i doświadczenie,
- dywersyfikację pionową (wertykalną) – integracja w przód lub wstecz polega na nabywaniu nowych kompetencji oraz wzmocnianiu potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa w dotychczasowej dziedzinie jego działalności<sup>29</sup>,

---

<sup>27</sup> Zarządzanie strategiczne, pr. zbior. pod red. K. Jędralska, GWSH 2000, Katowice, s. 120.

<sup>28</sup> J. Penc, Strategie zarządzania, Bibliotek Biznesmena, Warszawa 1999, s. 42.

<sup>29</sup> Strategor, Zarządzanie firmą, strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 2001, s. 169.

- dywersyfikację równoległą (lateralną) – w tym przypadku organizacja decyduje się na produkcję zupełnie odmiennych produktów niż dotychczas, sposób produkcji nowego produktu charakteryzuje się całkowicie inną technologią.

Ten podział strategii związany jest ze sposobem rozmieszczenia zasobów oraz zasięgiem działań prowadzonych przez firmę.

W zakresie wielu strategii możemy również wymienić strategię jednego produktu. W ramach tej strategii przedsiębiorstwo proponuje nabywcom jeden produkt lub usługę i sprzedaje go na jednym rynku geograficznym<sup>30</sup>. Mocną stroną tej strategii jest możliwość osiągnięcia sukcesu opartego o skuteczną produkcję i marketing tego produktu. Zagrożeniem stosowania tej strategii jest zmniejszony popyt na dany produkt lub usługę, a także związanie z nim perspektyw rozwoju.

Bardzo ważnym kryterium pozwalającym na wyróżnienie strategii są relacje między przedsiębiorstwami. Możemy w tym przypadku mówić o strategii konkurencji. W literaturze występuje kilka podziałów tej strategii.

Pierwszy podział dotyczy relacji wobec konkurentów, zaliczamy do niego<sup>31</sup>:

- strategię konfrontacji – polega na podjęciu walki z głównym konkurentem, firma w tym przypadku dąży do przejęcia jego rynków lub jego likwidacji.
- strategię współpracy – często stosowana, gdy firma nie ma możliwości pokonania głównego rywalu, współpraca może polegać na podziale rynku czy kooperacji.
- strategię uniku – firma decydująca się na taką formę strategii poszukuje nisz rynkowych, które są nieopłacalne dla dużych organizacji, jest to najbardziej wyrafinowana i wszechstronna strategia<sup>32</sup>.

Inny podział strategii konkurencji proponuje M. Porter, który wyróżnia:

- strategię przywództwa kosztowego,
- zróżnicowania (dyferencjacji),
- koncentracji<sup>33</sup>.

Strategia przywództwa kosztowego wiąże się z osiągnięciem przez przedsiębiorcę przewodniej pozycji w zakresie kosztów całkowitych. Aby to osiągnąć firma musi oferować produkty o niższej cenie, ale wysokiej, jakości.

Strategia zróżnicowania związana jest z osiągnięciem przywództwa jakościowego. Oznacza to, iż firma powinna zaproponować jakieś udoskonalenia produktu, dopasowanie

<sup>30</sup> R. Griffin, Podstawy..., op. cit., s. 264.

<sup>31</sup> B. Gajdzik, M. Kuczyńska-Chałada, R. Sosnowski, Organizacja..., op. cit., s. 53.

<sup>32</sup> K. Obłój, Strategia..., op. cit., s. 28.

<sup>33</sup> M. Porter, Strategie konkurencji, PWE, Warszawa 2001, s. 51.

produktu do potrzeb poszczególnych klientów, stworzenie czegoś niepowtarzalnego, za co klient będzie w gotowy zapłacić. Dywersyfikacja oferuje możliwość wzrostu i daje firmom szansę wyrwania się z ograniczeń pojedynczego sektora.

Strategia koncentracji wymaga od przedsiębiorstwa skupienia swoich sił i zasobów na pewnym wycinku, segmencie, tak, aby jak najlepiej obsługiwać nabywców w tym zakresie lub na tym obszarze.

Kolejny podział strategii konkurencyjnej może wynikać z zachowania przedsiębiorstwa względem konkurentów. W tym zakresie E. Dichtla i O. Issinga wymieniają następujące strategie: walki, luk rynkowych, imitacji, kooperacji oraz rezygnacji lub wycofania się z rynku<sup>34</sup>. Pierwsza strategia stosowana jest przez firmy, które nastawione są na walkę w sektorze, chcą opanować rynek i stać się liderem. Kolejna strategia wykorzystuje nisze rynkowe. Firmy działają w częściach rynku, które są mało atrakcyjne lub działanie w nich jest nieopłacalne dla liderów lub większych podmiotów i wtedy decydują się na rozpoczęcie lub przeniesienie swojej dotychczasowej działalności na rynek niszowy. Strategia imitacji w głównie mierze polega na wykorzystywaniu i naśladowaniu rozwiązań stosowanych przez konkurentów. Jeśli przedsiębiorstwo jest nastawione na współpracę z innymi podmiotami rynku możemy powiedzieć, iż realizuje strategię kooperacji. Ostatni rodzaj strategii przeznaczony jest dla organizacji, które funkcjonują na mało atrakcyjnym rynku przy niskim potencjale konkurencyjnym tegoż przedsiębiorstwa.

Oprócz powyższych strategii rozwoju i konkurencji możemy wyróżnić inne rodzaje strategii w tym strategię marketingowe, strategię produkcyjne, strategię inwestycyjne i inne.

Strategie marketingowe to innymi słowy działania, które pozwalają osiągnąć przedsiębiorstwu zamierzone cele. Strategie marketingowe są strategiami pomocniczymi. Strategie produkcyjne skupiają się na problemach związanych, z jakością, wydajnością czy technologią. Strategia produkcyjna jest często integralną częścią strategii marketingowej<sup>35</sup>.

### **1.3. Proces określania strategii**

Każda organizacja, która chce być konkurencyjna na rynku musi zbudować strategię przedsiębiorstwa. Jest to proces składający się z wielu działań. Mają one za zadanie przygotowanie firmy do funkcjonowania według określonych zasad pozwalających na zrealizowanie misji oraz celów, jakie określiła firma w przyjętej strategii.

---

<sup>34</sup> B. Gajdzik, M. Kuczyńska-Chałada, R. Sosnowski, Organizacja..., op. cit., s. 52-53.

<sup>35</sup> M. Łuczak, Strategie..., op. cit., s. 110.

Utworzenie strategii powinno stanowić odpowiedź na zmiany w potrzebach i preferencjach konsumentów oraz użytkowników produktów, określać wielkość geograficzną rynku, a także być odpowiedzią na powstanie nowych rynków, nowych kanałów dystrybucji i nowych warunków konkurencji<sup>36</sup>.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele sposobów tworzenia strategii. Tradycyjne podejście do formułowania strategii wiąże się z jednej strony – z oceną silnych i słabych stron firmy, a z drugiej – okazji i zagrożeń istniejących w otoczeniu<sup>37</sup>. Zatem każde przedsiębiorstwo dokonujące wyboru strategicznego bierze pod uwagę możliwość wykorzystania nadarzających się okazji przy zaangażowaniu silnych stron przedsiębiorstwa oraz możliwość uniknięcia zagrożeń pochodzących z otoczenia.

Z punktu widzenia determinant wyboru strategii można wymienić trzy koncepcje formułowania strategii:

- zorientowane na zasoby,
- zorientowane na otoczenie,
- dobór strategiczny<sup>38</sup>.

Pierwsza koncepcja za podstawę przyjmuje umiejętności oraz zasoby przedsiębiorstwa. W pierwszej kolejności należy rozpoznać umiejętności i zasoby, jakimi organizacja odróżnia się od konkurencji, a następnie określić szanse, jakie pojawiają się w otoczeniu firmy, aby w sposób maksymalny wykorzystać przewagę w postaci umiejętności i zasobów.

Formułowanie strategii w oparciu o otoczenie zmusza przedsiębiorstwo do analizy tego otoczenia, przyjmując przy tym, że umiejętności i zasoby będą dopasowywały się do dynamiki zmian zewnętrznych.

Natomiast dobór strategiczny związany jest z identyfikacją zasobów przedsiębiorstwa, wyróżniających go na tle konkurentów oraz na analizie opcji rozwoju organizacji.

Nieco inaczej tworzenie strategii widzi M. Romanowska. Według autorki strategia to proces zarządzania przedsiębiorstwem składającym się z trzech etapów:

- analizy strategicznej przedsiębiorstwa,
- planowania strategicznego,
- realizacji przyjętej strategii<sup>39</sup>.

---

<sup>36</sup> J. Rokita, Zarządzanie..., op. cit., s. 32.

<sup>37</sup> Z. Pierścionek, Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 2011, s. 80.

<sup>38</sup> Z. Pierścionek, Strategie rozwoju firmy, PWN, Warszawa 1996, s. 75 cyt. za: [http://strategia-marketingowa-wawel.eprace.edu.pl/564,Metody\\_ksztaltowania\\_strategii\\_w\\_przedsiębiorstwie.html](http://strategia-marketingowa-wawel.eprace.edu.pl/564,Metody_ksztaltowania_strategii_w_przedsiębiorstwie.html), (data odczytu 20.11.2012)

<sup>39</sup> M. Romanowska, Strategie rozwoju i konkurencji, CIM, Warszawa 1998, s. 6.

Dla powyższej pracy kluczowe będą dwa pierwsze etapy. W pierwszym etapie zadaniem organizacji jest określenie szans i zagrożeń, jakie aktualnie występują oraz takie, które mogą wystąpić w przyszłości. Firma powinna również ocenić swój potencjał i jego możliwość wykorzystania w razie pojawiających się szans oraz przeciwdziałaniu zagrożeniom. Powyższe czynności służą określeniu pozycji strategicznej przedsiębiorstwa.

Etap drugi skłania firmę do planowania strategicznego. W ramach planowania strategicznego organizacja powinna zagospodarować swoje środki finansowe oraz rozdysponować dostępne zasoby, a także określić kierunki rozwoju oraz sposoby walki z konkurencją. Te działania związane są z wybieraniem opcji strategicznych. Przedsiębiorstwo ma za zadanie wybranie strategii, która będzie po pierwsze możliwa do zrealizowania, a po drugie będzie atrakcyjna z punktu widzenia rozwoju i zysków organizacji.

Realizacja przyjętej strategii to uwięczenie procesu. W ramach tego etapu następuje przełożenie wybranej strategii na poszczególne komórki organizacyjne oraz działania firmy, czyli stworzenie strategii funkcjonalnych, które pozwolą na stworzenie warunków, w których możliwe będzie zrealizowanie wybranej strategii. Nie mniej jednak jest to proces wdrożenia, który nie jest bezpośrednio związany z formułowaniem strategii.

M. Porter zaproponował schemat budowania strategii, który zawiera również analizę obecnej strategii przedsiębiorstwa. Według autora proces określania strategii składa się z trzech etapów, w których należy odpowiedzieć na następujące pytania<sup>40</sup>:

- Pierwszy etap – Co przedsiębiorstwo robi obecnie?
- Drugi etap – Co się dzieje w otoczeniu?
- Trzeci etap – Co przedsiębiorstwo robić powinno?

Pierwszy etap analizy dotyczy określenia aktualnej sytuacji organizacji. Identyfikuje się jej strategię, a także podejście kierownictwa w stosunku do pozycji przedsiębiorstwa, konkurencji, słabych i mocnych stron firmy. W ramach etapu drugiego przedsiębiorstwo analizuje sektor (pozwala na określenie szans i zagrożeń w sektorze), konkurencję (identyfikacja obecnych i potencjalnych konkurentów), dokonuje analizy społecznej (ocena elementów makrootoczenia – czynniki gospodarcze, polityczne i społeczne) oraz określa na podstawie wcześniejszych analiz słabe i mocne strony przedsiębiorstwa. Trzeci etap formułowania strategii proponowany przez Portera odnosi się do porównań w zakresie obecnie stosowanej strategii do przeanalizowanych wyników otoczenia oraz sprawdzenie jej pod kątem dostosowania do zasobów i otoczenia. Ponadto należy określić realne szanse w

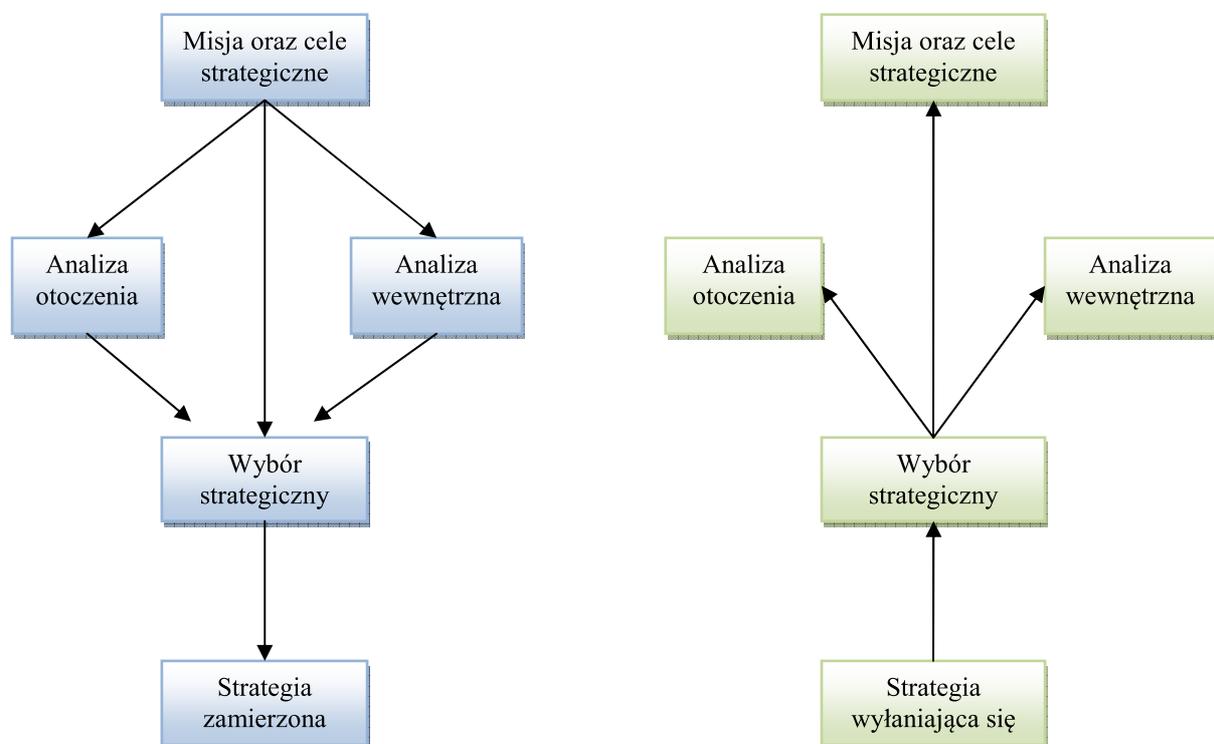
---

<sup>40</sup> M. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992, s. 17,18 cyt. za: Z. Pierścionek, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 89.

oparcia o wyniki z etapu pierwszego i drugiego. Uwieńczeniem tego procesu jest wybór strategii, która pozwoli na wykorzystanie szans i uniknięcie zagrożeń.

Strategia może być wynikiem planowania bądź może powstawać w procesie ewolucyjnym. Rysunek 5 przedstawia pierwsze podejście - tworzenie strategii „od góry”, czyli na bazie wizji rozwoju organizacji, misji i celów, analiz wewnętrznych i otoczenia<sup>41</sup>.

Nieco inaczej przedstawia się strategia wyłaniająca się. Strategia ta budowana jest „od dołu” przedsiębiorstwa. Inicjatorem powstania tego rodzaju strategii są bodźce pochodzące z wnętrza organizacji. Na ogół są to propozycje działów funkcjonalnych przedsiębiorstwa (przede wszystkim działu marketingu oraz działu produkcji i innowacji)<sup>42</sup>. Ze względu na charakter ewolucyjny strategia wyłaniająca się powstaje stopniowo wraz z podejmowanymi decyzjami.



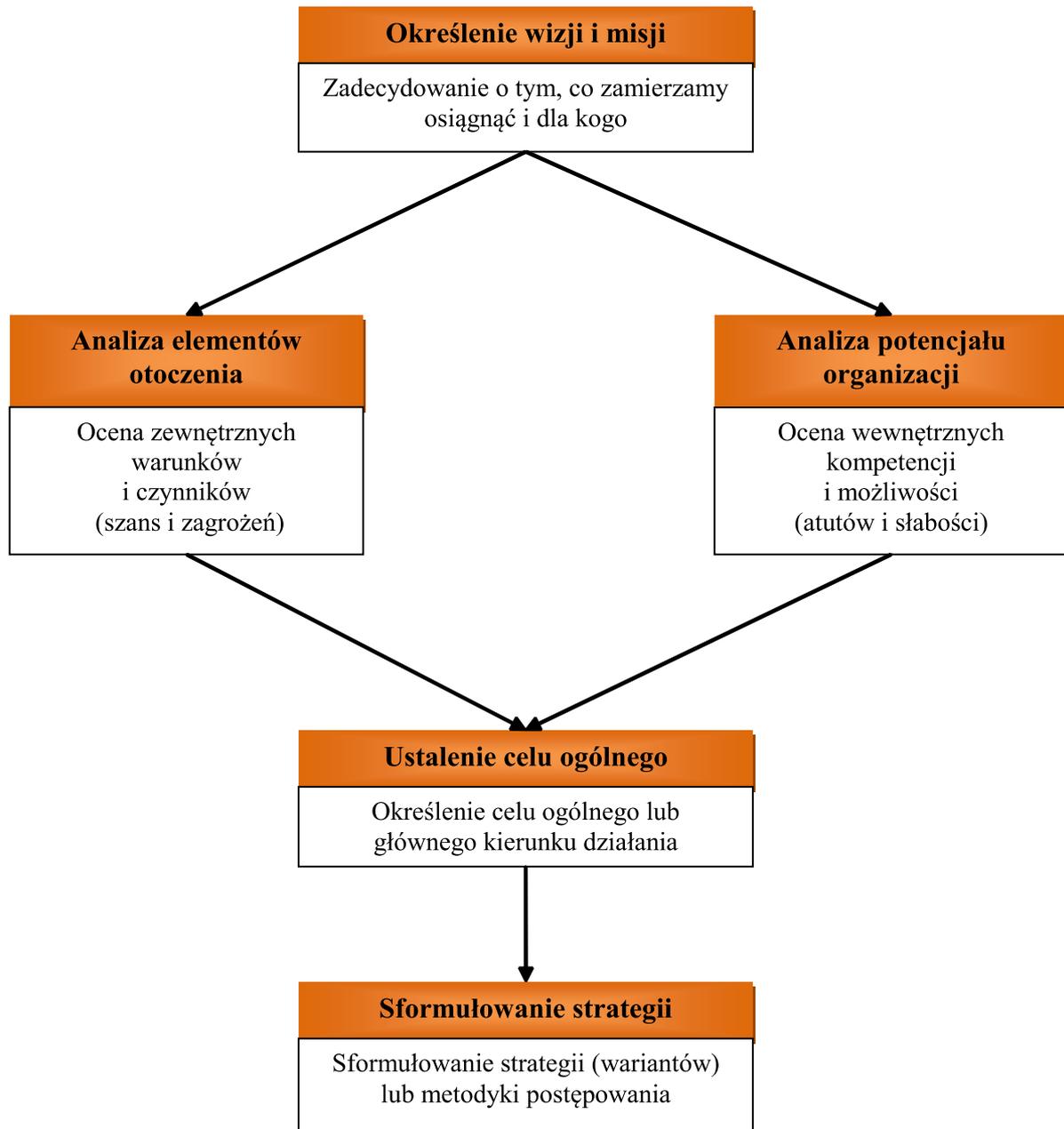
**Rysunek 5** Proces tworzenia strategii zamierzonej i wyłaniającej się (Źródło: Z. Pierścionek, Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 2011, s. 87 i nast.)

Proces określania strategii jest, zatem złożony i wymaga przeanalizowania pewnych obszarów zarówno w zakresie firmy, jak i otoczenia. Generalnie budowa strategii organizacji jest przede wszystkim procesem analitycznym i obejmującym następujące etapy (przedstawione na rysunku 6):

<sup>41</sup> Z. Pierścionek, Zarządzanie..., op. cit., s. 86.

<sup>42</sup> Tamże, s. 86.

- określenie wizji i misji organizacji,
- analizę i ocenę elementów otoczenia,
- analizę i ocenę potencjału organizacji,
- ustalenie celu ogólnego lub głównego kierunku działania,
- sformułowanie strategii (opracowanie jej wariantów i wybór najkorzystniejszego z nich)<sup>43</sup>.



**Rysunek 6** Podstawowe etapy budowy strategii organizacji (Źródło: W. Demecki, P. Żukowski, Budowa strategii jako narzędzia innowacyjnego zarządzania organizacją, Prace Komisji Geografii Przemysłu, Warszawa-Kraków 2010, Nr 15, s.70. )

<sup>43</sup> W. Demecki, P. Żukowski, Budowa strategii jako narzędzia innowacyjnego zarządzania organizacją, Prace Komisji Geografii Przemysłu, Warszawa-Kraków 2010, Nr 15, s. 69.

Określenie wizji i misji przedsiębiorstwa stanowi fundament strategii. Od ich określenia rozpoczynamy proces twórczy. Świadomość podstawowego celu istnienia przedsiębiorstwa jest bardzo ważna dla organizacji podczas konstruowania strategii i w podejmowaniu decyzji<sup>44</sup>.

Słowo wizja pochodzi z języka łacińskiego i oznacza szeroką koncepcję, pożądany obraz przyszłości, organizacji i jej miejsca w otoczeniu, wyrażanie intencji i aspiracji bez szczegółowego określenia sposobów i środków osiągnięcia celów<sup>45</sup>. Stąd wizja przedsiębiorstwa dotyczy określenia powodów, dla których istnieje firma. Wizja określa kierunki rozwoju przedsiębiorstwa, stanowi podstawę dla samo identyfikowania się przedsiębiorstwa w zakresie dalszej, możliwej do przewidzenia przyszłości<sup>46</sup>.

Organizacja określając wizję daje informację pracownikom oraz otoczeniu, w jakim kierunku zmierza, co chce osiągnąć i co dla niej jest ważne. Poniekąd wizja traktowana jest, jako twór intelektualny stworzony przez właścicieli bądź szersze grono kadry zarządzającej. Nie mniej jednak każda z osób przyczyniająca się do sformułowania wizji powinna być do niej przekonana. Ponadto przyjęta wizja powinna sprzyjać utożsamianiu się pracowników i kadry zarządzającej z przedsiębiorstwem, gdyż dzięki temu będzie możliwe zrealizowanie przyjętej strategii oraz osiągnięcie sukcesu.

Każda organizacja chcąc dobrze zarządzać swoją firmą musi określić wizję kierunkową, którą następnie uszczegółowić za pomocą wizji całościowej uwzględniającej ważne elementy z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Aby wizja całościowa była czytelna i zrozumiała dla wszystkich musi uwzględnia poniższe elementy:

- domenę działalności firmy – podanie głównej branży, w której firma będzie działać,
- wrażliwość firmy – ukazanie podejścia do odbiorców przedsiębiorstwa,
- standardy sukcesu – ustalenie standardów, które pozwolą na osiągnięcie sukcesu oraz ocenę obecnego poziomu kompetencji,
- główne zasady funkcjonowania wewnętrznej organizacji przedsiębiorstwa – mowa tutaj o określeniu stylu zarządzania firmą czy zachowań organizacyjnych<sup>47</sup>.

Ważne jest, aby wizja została w odpowiedni sposób przedstawiona osobom, które nie są do niej przekonane lub mają odmienne pomysły dotyczące tego elementu strategii. W tym celu

---

<sup>44</sup> J. Polowczyk, Skuteczne strategie biznesowe. Praktyka i teoria, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2008, s. 79.

<sup>45</sup> [http://www.cotojest.info/wizja\\_91.html](http://www.cotojest.info/wizja_91.html), (data odczytu 10.09.2012)

<sup>46</sup> Zarządzanie strategiczne, J. Rokita, K. Jędralska (red), GWSH, Katowice 2001, s. 46.

<sup>47</sup> Tamże, s. 151.

można posłużyć się koncepcją „zamierzeń strategicznych”. Koncepcja ta została stworzona przez G. Hamela oraz C.K. Prahalada i mówi o tym, że sam charakter i ważność sformułowanych przez menadżerów i kadrę zarządzającą celów jest motywujące. Ponadto wspólna praca nad celami strategicznymi wpływa na przywiązanie pracowników do organizacji i ich zaangażowanie w tworzeniu przewagi konkurencyjnej.

Dobrze sformułowana wizja wpływa na relacje oraz odczytywane informacje przez inne podmioty znajdujące się w otoczeniu przedsiębiorstwa. Najpopularniejszym sposobem komunikowania wizji jest opracowanie misji przedsiębiorstwa<sup>48</sup>.

Według definicji misja to posłannictwo, ważne odpowiedzialne zadanie do spełnienia<sup>49</sup>. Natomiast w języku zrozumiałym dla pracowników i otoczenia organizacji, misja jest wyrażeniem dalekosiężnych zamierzeń i aspiracji organizacji. Misja to pewne zadanie do wykonania, rodzaj zobowiązania lub cel, który popycha do działania - motyw lub bodziec skłaniający do podążania w określonym kierunku<sup>50</sup>.

Określona przez organizację misja stanowi deklarację i jako narzędzie zarządzania deklaracja misji spełnia następujące role: pozwala na jednoczenie się członków firmy wokół jej celów, ukazuje główne elementy kultury organizacyjnej, pozwala na stworzenie dobrej strategii, ukazuje zasady alokacji zasobów w przedsiębiorstwie, stanowi informację dla podmiotów będących w otoczeniu firmy, a także przyczynia się do tworzenia *image* firmy<sup>51</sup>.

Stąd też firmy określają swoją misję w formie dokumentu, nazywanego credo lub po prostu misją. Misja stanowi bardzo ważną informację w związku, z czym nie jest bez znaczenia sposób, w jaki przedsiębiorstwo ją sformułuje. Przy tworzeniu misji należy uwzględnić trzy sprzeczności:

- misja powinna być krótka i zwięzła, przy czym musi wiele wyrażać
- misja winna zawierać aspiracje firmy, a jednocześnie pokazywać realne podejście do jej osiągnięcia,
- misja powinna mieć charakter ogólny a przy tym być konkretna<sup>52</sup>.

Niektóre firmy zamiast dłuższych dokumentów tworzą slogany, których również używają w reklamach. Inne zamieszczają zwięzłe misje na stronach internetowych, aby ułatwić szybki dostęp do informacji. Niektóre przedsiębiorstwa tworzą misje na poziomie głównych jednostek funkcjonalnych na przykład dla działu marketingu.

<sup>48</sup> T. Gołębiowski, *Strategie...*, op. cit., s. 362.

<sup>49</sup> Słownik Języka Polskiego, [sjp.pwn.pl](http://sjp.pwn.pl), (odczyt na dzień 20.11.2012)

<sup>50</sup> J. Polowczyk, *Skuteczne...*, op. cit., s. 81.

<sup>51</sup> F.R. David, *Concepts of Strategic Management*, 6<sup>th</sup> ed., Prentice Hall Inc. Upper Saddle River, N.J. 1997, s. 80, cyt. za: T. Gołębiowski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 367.

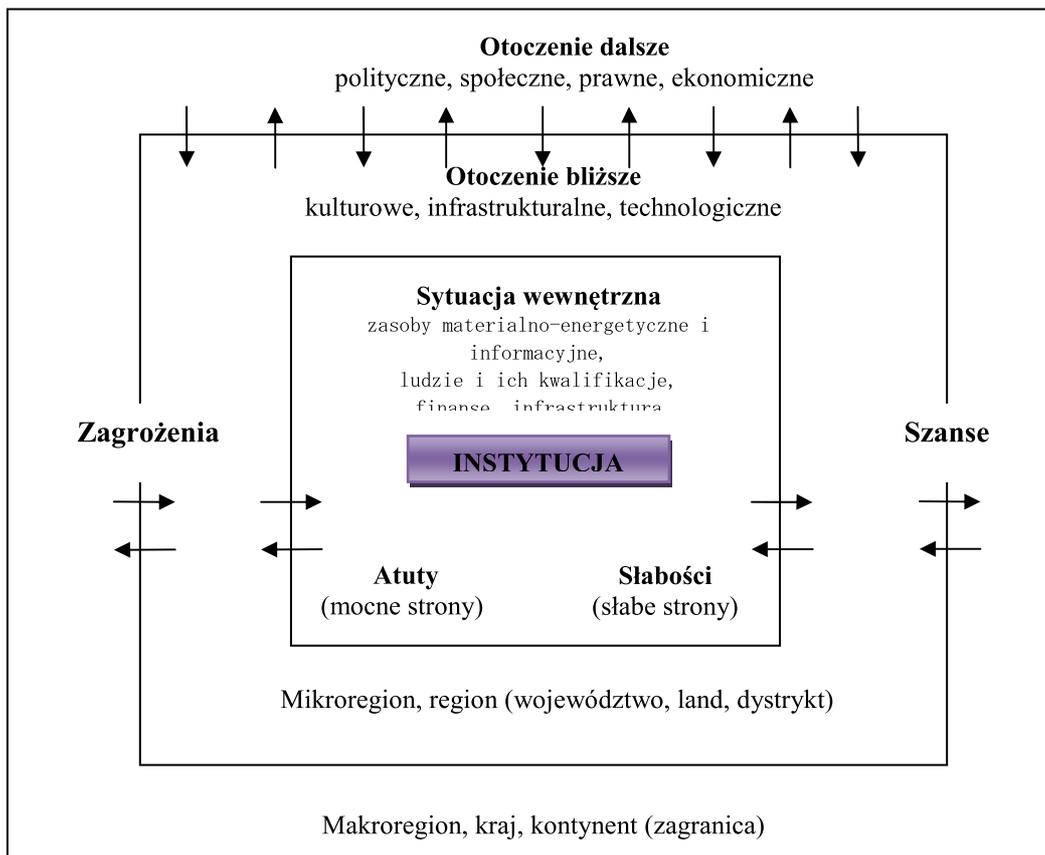
<sup>52</sup> M. Łuczak, *Strategie...*, op. cit., s. 69 i nast.

Kolejnym etapem tworzenia strategii jest analiza i ocena otoczenia. Warunki zewnętrzne organizacji są determinowane głównie przez stan, strukturę, złożoność i dynamikę składników otoczenia<sup>53</sup>. Innymi słowy elementy otoczenia mają wpływ na powodzenie lub niepowodzenie wcześniej określonych celów strategicznych. Otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa to wszystko to, co jest poza nim, a może na niego oddziaływać<sup>54</sup>.

Ze względu na charakter związków zachodzących między otoczeniem a organizacją wyróżnia się:

- makrootoczenie (otoczenie dalsze, ogólne),
- mikrootoczenie (otoczenie bezpośrednie, konkurencyjne, zadaniowe)<sup>55</sup>.

Oba rodzaje otoczenia mają ogromny wpływ zarówno na pojawiające się szanse i zagrożenia pochodzące z otoczenia zewnętrznego. Rysunek 7 przedstawia relacje, jakie zachodzą między elementami należącymi do mikrootoczenia i makrootoczenia, a organizacją.



**Rysunek 7 Oddziaływanie otoczenia na instytucję (W. Demecki, P. Żukowski, Budowa strategii jako narzędzia innowacyjnego zarządzania organizacją, Prace Komisji Geografii Przemysłu, Warszawa-Kraków 2010, Nr 15, s. 73).**

<sup>53</sup> W. Demecki, P. Żukowski, Budowa..., op. cit., s. 72.

<sup>54</sup> R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2000, s. 103 cyt. za: B. Gajdzik, M. Kuczyńska-Chałada, R. Sosnowski, Organizacja i zarządzanie w przemyśle, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 15.

<sup>55</sup> Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach, pr. zbior. pod red. E. Urbanowska-Sojkin, PWE, Warszawa 2011, s. 120 i nast.

W zakresie makrootoczenia na przedsiębiorstwo mają wpływ sfery: ekonomiczna, społeczna, prawna, a także polityczna, przy czym należy pamiętać, iż organizacja nie ma możliwości bezpośredniego oddziaływania na dalsze otoczenie. Natomiast mikrootoczenie to zjawiska, procesy i podmioty, które oddziałują na przedsiębiorstwo w sposób bezpośredni i są jednocześnie przedmiotem jego oddziaływań<sup>56</sup>.

Dzięki analizie i ocenie otoczenia przedsiębiorstwo ma możliwość określenia szans i zagrożeń płynących z zewnątrz i takie sformułowanie strategii, która pozwoli na wykorzystanie okazji oraz ominięcie ograniczeń. Zatem bardzo ważne jest, aby dokładnie i rzetelnie rozpoznać czynniki i elementy otoczenia, które są istotne z punktu widzenia rozwoju i kurowania analizowanej firmy.

Wyniki analizy i oceny czynników zewnętrznych (elementów otoczenia) pozwalają wydzielić następujące zasadnicze sytuacje strategiczne:

- doskonałe okazje – to sytuacja, gdy wielu istotnym szansom na rynku towarzyszy nieduże ryzyko pojawienia się zagrożeń;
- działania stabilne – to sytuacja nieznacznych zagrożeń i ograniczonych szans rozwojowych (stwarzają one możliwości uzyskania niewielkich korzyści);
- przedsięwzięcia ryzykowne – to sytuacja, gdy warunki zewnętrzne charakteryzuje kumulacja szans i zagrożeń;
- działania kłopotliwe – to sytuacja, gdy prognozowane zmiany w otoczeniu nie stwarzają szans rozwojowych, a jednocześnie powodują liczne zagrożenia<sup>57</sup>.

W celu przeprowadzenia analizy i oceny elementów i wpływu poszczególnych składników otoczenia na przedsiębiorstwo stosuje się metody analityczne i syntetyczne. Metody analityczne to między innymi: metody statystyczno-matematyczne, metodę delficką, metody ankietowe, niektóre metody z grupy metod heurystycznych, a także metodę „pięciu sił, strukturalną analizę sektora, analizę grup strategicznych czy metody scenariuszowe. Natomiast syntetyczne metody badania otoczenia dotyczą w głównej mierze analizy sektora, analizy pozycji konkurencyjnej czy metoda cyklu życia produktu.

W powyższej pracy do analizy otoczenia wykorzystamy metodę „pięciu sił Portera” oraz mapę grup strategicznych.

Formułowanie strategii przedsiębiorstwa to także analiza i ocena potencjału organizacji. To czy przedsiębiorstwo jest na tyle silne i posiada odpowiednie umiejętności i zasoby, aby skutecznie działać i konkurować w sektorze jest celem oceny jego potencjału. Ma ona zawsze

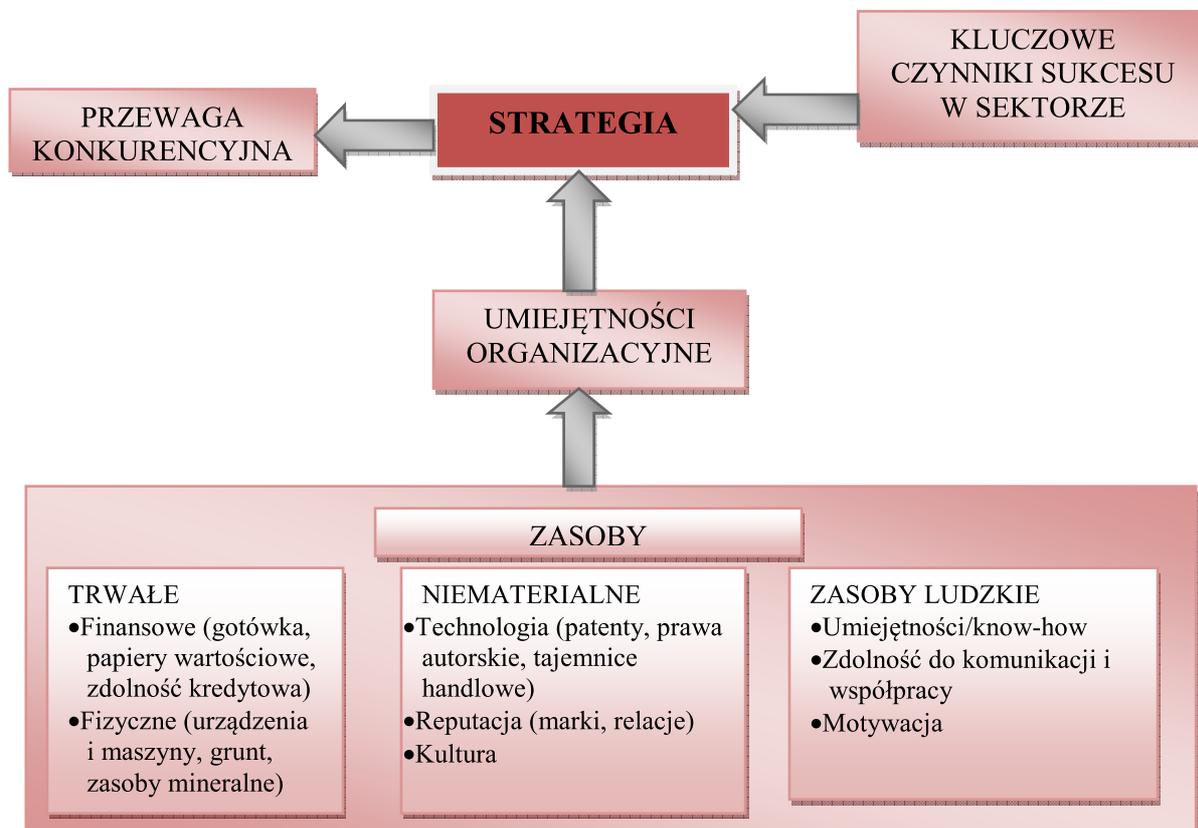
---

<sup>56</sup> Tamże, s. 121.

<sup>57</sup> W. Demecki, B. Żukowski, Budowa..., op. cit., s. 74.

charakter względny, jest dokonywana przez pryzmat uwarunkowań zewnętrznych z uwzględnieniem sytuacji innych konkurentów w sektorze<sup>58</sup>.

Ten etap formułowania strategii jest bardzo ważny. Zwiększenie nacisku na rolę zasobów i umiejętności, jako podstawy strategii wynika z dwóch czynników. Po pierwsze, otoczenie sektora firm stały się bardziej stabilne, w związku, z czym wewnętrzne zasoby i umiejętności postrzega się, jako bardziej bezpieczną bazę do formułowania strategii niż koncentracja na zewnętrznym rynku<sup>59</sup>. Drugim czynnikiem wpływającym na zwiększenie uwagi zasobom i kompetencjom firmy związane jest z możliwością uzyskania przewagi konkurencyjnej w tym zakresie, przy czym atrakcyjność sektora nie jest już aż tak ważna. Na rysunku 8 przedstawiono zależności pomiędzy umiejętnościami, zasobami, a przewagą konkurencyjną firmy.



Rysunek 8 Związki pomiędzy zasobami, umiejętnościami i przewagą konkurencyjną (Źródło: R. Grant, Współczesna analiza strategii, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 164).

Aby organizacja mogła osiągnąć przewagę konkurencyjną w zakresie zasobów i umiejętności muszą one współdziałać, aby stworzyć umiejętność organizacyjną, bowiem same zasoby to jedynie aktywa produkcyjne, a umiejętności są tym, co firma potrafi robić<sup>60</sup>.

<sup>58</sup> M. Romanowska, Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2009, s. 50.

<sup>59</sup> R. Grant, Współczesna..., op. cit., s. 157.

<sup>60</sup> Tamże, s. 163.

Najczęściej stosowanymi metodami analizy i oceny potencjału przedsiębiorstwa jest analiza SWOT, bilans strategiczny przedsiębiorstwa, analiza łańcucha wartości, analiza zasobów czy macierz BCG, macierz ADL.

Czwartym etapem formułowania strategii jest ustalenie celu strategicznego. Konkretyzacją wizji lub misji są cele, które odnoszą się do rzeczywistości ekonomicznej i organizacyjnej firmy oraz określonego przedziału czasu<sup>61</sup>. Przyjęta misja pozwala na sprecyzowanie celów strategicznych, które wyznaczają ścieżkę rozwoju firmy. Ponadto przy ustalaniu celi strategicznych brane są pod uwagę zarówno szanse i zagrożenia płynące z otoczenia, jak i mocne i słabe strony przedsiębiorstwa.

Cel to dążenie, które w przyszłości ma zostać osiągnięte przez przedsiębiorstwo. Określona wcześniej misja musi mieć swoje odzwierciedlenie w opracowanych celach, które przekładają się na działania członków organizacji. Poza tym dzięki celom firma jest w stanie ocenić czy działania przez nią podejmowane oraz osiągnięte zmierzają w dobrym kierunku.

Instytucje realizują zwykle nie jeden, lecz wiele celów jednocześnie. Cele mogą być krótko-, średnio- i długoterminowe. Cele, które dotyczą jednego roku, zwykle są uważane za krótkoterminowe, cele dotyczące okresu od jednego roku do trzech lat – za średnioterminowe, zaś cele dotyczące okresu powyżej trzech lat (zwykle od trzech do siedmiu lat) – za długoterminowe<sup>62</sup>.

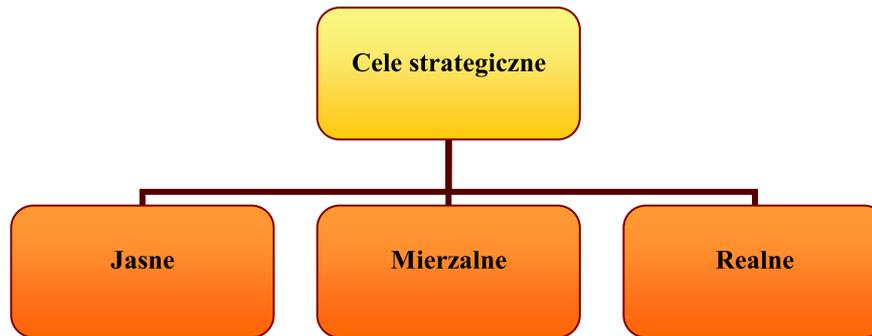
Wśród wielu kategorii celów wyróżnić możemy podział na cele rynkowe oraz cele finansowe. Cele rynkowe możemy również nazywać celami marketingowymi ze względu na ich zakres. Cele te mają odnosić się do orientacji na rynek, a także zewnętrznych uwarunkowań. Przy czym, aby te cele osiągnąć firma musi posłużyć się narzędziami marketingowymi, które ułatwią konkurowanie z innymi przedsiębiorstwami. Istotność celów finansowych wiąże się z osiągnięciem przez organizację środków do funkcjonowania oraz zaspokojeniem oczekiwań finansowych właścicieli. Cele finansowe są łatwo mierzalne, więc są często wykorzystywane przez kadrę zarządzającą.

Przy układaniu celów strategicznych kadra zarządzająca musi uwzględnić wiele czynników pochodzących zarówno z otoczenia wewnętrznego, jak i zewnętrznego firmy. Nie mniej jest to bardzo trudne, często zdarza się, że cele finansowe oraz cele marketingowe są sprzeczne. W związku z tym cele powinny posiadać trzy główne cechy przedstawione na rysunku 9.

---

<sup>61</sup> J. Rokita, Zarządzanie..., op. cit., s. 30.

<sup>62</sup> W. Demecki, B. Żukowski, Budowa..., op. cit., s. 77.



**Rysunek 9** Opracowanie własne na podstawie M. Łuczak, *Strategie w działalności przedsiębiorstw*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2003, s. 66.

Jasne cele strategiczne będą tak samo odczytywane przez odbiorcę, jak i nadawcę. Mierzalność pozwoli na ocenę działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo w czasie. Natomiast realność zapewnia, iż sformułowane cele będą możliwe do osiągnięcia przez organizację.

Poza tym bardzo ważne przy tworzeniu celów strategicznych jest hierarchiczność. Po sformułowaniu celów strategicznych należy wybrać cele główne oraz cele pośrednie. Osiągnięcie sformułowanych celi ma stanowić wypełnienie przyjętej przez przedsiębiorstwo misji.

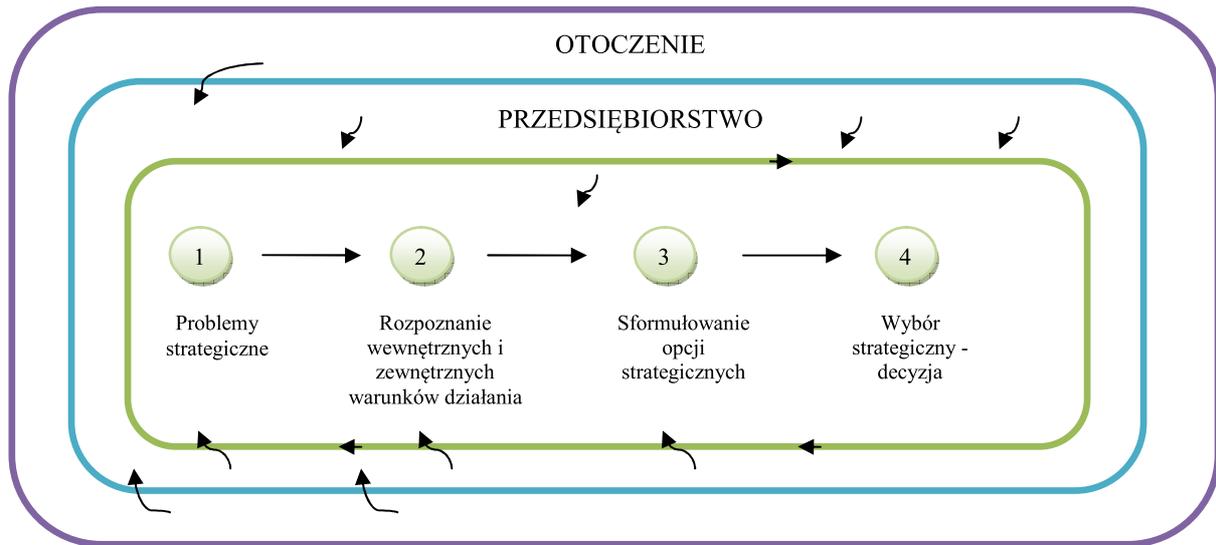
Uwieńczeniem tego procesu jest sformułowanie strategii, czyli dokonanie wyboru strategii. Aby dokonać odpowiedniego wyboru projektuje się różne strategie alternatywne (scenariusze) i warianty posunięć strategicznych. Opracowania te powinny umożliwiać skuteczne i efektywne reagowanie na zmiany w otoczeniu<sup>63</sup>.

W związku z tym, iż strategii jest wiele, każde przedsiębiorstwo staje w obliczu wyboru strategii, która najlepiej odda charakter firmy, jak również w największym stopniu pozwoli zrealizować sformułowane wcześniej cele strategiczne. To kolejny etap w tworzeniu strategii. Często zdarza się tak, iż organizacja przyjmuje więcej niż jedną strategię. Taki wybór podyktowany jest różnorodnością działalności, zróżnicowaniem rynków, na których funkcjonuje firma, ale także potrzeby szybkiego reagowania na zagrożenia i szanse występujące w otoczeniu.

Ze względu na cechy uwarunkowań i ich zmiany w otoczeniu wybory strategiczne muszą mieć charakter dynamiczny<sup>64</sup>. Na rysunku 10 przedstawiony został proces wyborów strategicznych w przedsiębiorstwie.

<sup>63</sup> Tamże, s. 77.

<sup>64</sup> Por. E. Urbanowska-Sojkin, *Dynamiczne strategie – imperatyw rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach globalizującej się gospodarki*, w: *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, red. Z. Dworzecki, M.



Rysunek 10 Proces wyborów strategicznych w przedsiębiorstwie (Źródło: Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach, pr. zbior. pod red. E. Urbanowska-Sojkin, PWE, Warszawa 2011, s. 57.

Powyższy rysunek jest potwierdzeniem podejścia tradycyjnego. Przy wyborze odpowiedniej dla przedsiębiorstwa strategii bardzo ważne jest zidentyfikowanie problemów strategicznych, określenie wewnętrznych i zewnętrznych warunków działania (analiza SWOT), a następnie sformułowanie opcji strategicznych. Dopiero po przejściu tych trzech etapów możliwa jest decyzja odnośnie przyjętej strategii.

Trzy pierwsze etapy zostały omówione powyżej, stąd zajmiemy się podjęciem decyzji odnośnie wyboru strategii. Aby dokonać wyboru strategii należy określić ostatecznie rozpatrywane warianty (uwzględniające cele i kryteria wyboru) oraz ich oceny z punktu widzenia spełnienia oczekiwań decydentów i dokonania ostatecznego wyboru<sup>65</sup>.

W celu wyboru strategicznego firma musi wziąć pod uwagę kryteria jakościowe oraz ilościowe. Do pierwszych czynników zaliczyć możemy:

- zgodność wariantu rozwiązań strategicznych z prognozowanymi zmianami w otoczeniu,
- zgodność wariantu strategicznego z możliwościami przedsiębiorstwa, wyrażająca zasadność podejmowanych działań,
- wewnętrzna zgodność i spójność strategii,
- wykonalność – moc i realność strategii<sup>66</sup>.

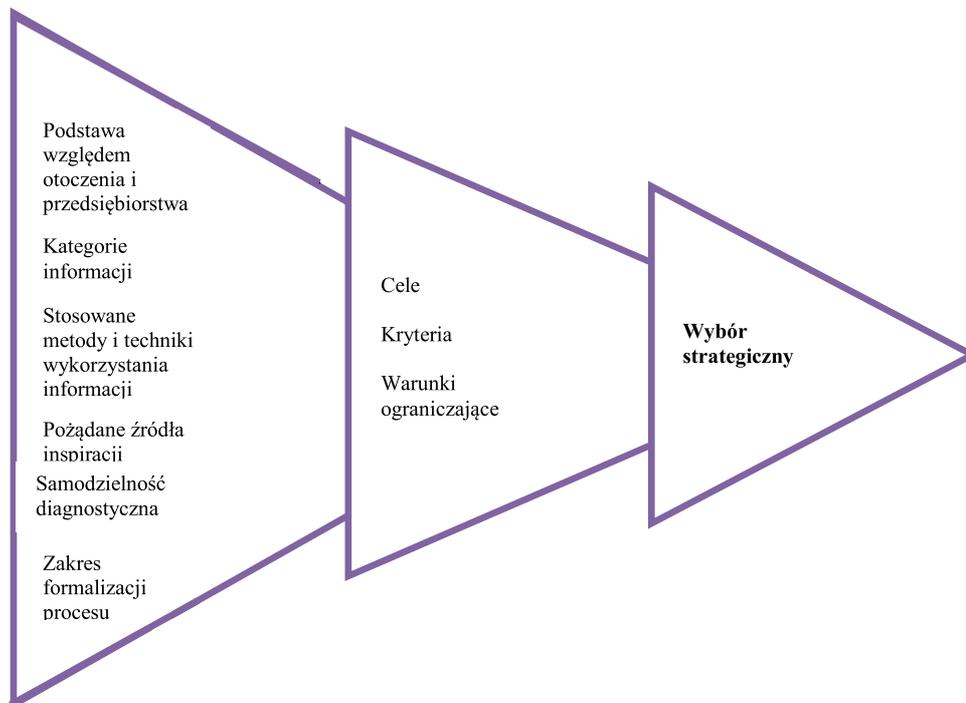
Romanowska, SGH, Warszawa 2008 cyt. za: Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach, pr. zbior. pod red. E. Urbanowska-Sojkin, PWE, Warszawa 2011, s. 57.

<sup>65</sup> E. Urbanowska-Sojkin, Podstawy..., op. cit., s. 60.

<sup>66</sup> Tamże, s. 61.

Natomiast, jako kryteria ilościowe wykorzystuje się głównie mierniki oceny finansowej między innymi: koszty kapitału, wartość cash flow czy ekonomiczna wartość organizacji.

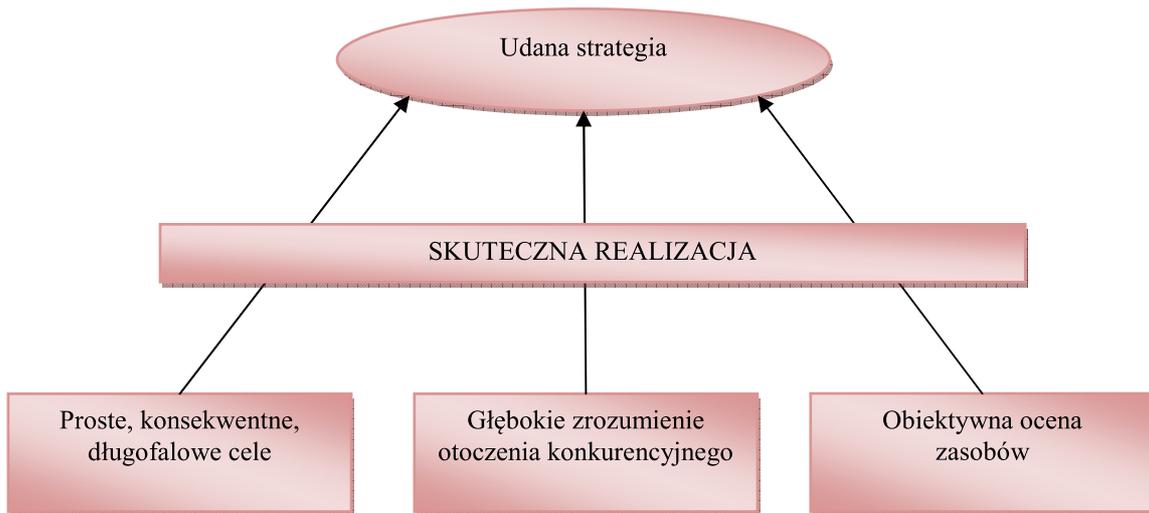
Decyzja w sprawie wyboru strategii musi opierać się na zebranych informacjach, posiadanej wiedzy czy przewidywanej przyszłości, co do otoczenia. Rysunek 11 przedstawia determinanty, które mają wpływ na wybór strategiczny.



**Rysunek 11** Determinanty wyborów strategicznych (Źródło: Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach, pr. zbior. pod red. E. Urbanowska-Sojkin, PWE, Warszawa 2011, s. 63

Wybór strategii jest bardzo ważny z punktu widzenia odniesienia sukcesu przez firmę. Przedsiębiorstwa, które dostosowały swoje strategie do możliwości, jakie daje otoczenie oraz wykorzystują swoje mocne strony w walce z konkurencją osiągają sukces. Aby strategia była udana musi posiadać pewne elementy, do których zaliczymy: proste, konsekwentne i długofalowe cele, głębokie zrozumienie otoczenia konkurencyjnego oraz obiektywna ocena zasobów<sup>67</sup>. Ponad to jak pokazano na rysunku działaniem mającym ostateczne znaczenie jest realizacja strategii. Bez efektywnego wdrożenia strategii nie można mówić o osiągnięciu przez firmę sukcesu.

<sup>67</sup> R. Grant, Współczesne..., op. cit., s. 21 – 23.



**Rysunek 12 Wspólne elementy udanych strategii (Źródło: R. Grant, Współczesna analiza strategii, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 22)**

Każda strategia przedsiębiorstwa powinna wyznaczać kierunki funkcjonowania organizacji, świadczyć o jego orientacji na rynek oraz klienta, pokazywać, jakie wartości ceni przedsiębiorstwo i co chce w danej branży osiągnąć. Nie mniej jednak, aby strategia była zwieńczona sukcesem jej wdrożenie musi uwzględniać potrzeby oraz prowadzona w sposób skuteczny, czyli tak, aby zminimalizować koszty. Przedsiębiorstwo określając jedną strategię po przez pogłębianie wiedzy tworzy kolejną. Jest to żywy proces, w którym udział bierze cała organizacja.

## 2.Strategia konkurencji i metody jej identyfikacji

### 2.1.Istota i opcje strategii konkurencji

Duża dynamika zmian w gospodarce zmusza przedsiębiorstwa do podejmowania działań mających na celu utrzymanie się na rynku lub zwiększenie udziału w rynku. Aby to osiągnąć muszą one analizować otaczających ich konkurentów i reagować. W związku z tym, co raz więcej podmiotów decyduje się na wprowadzenie strategii konkurencji.

Konkurencja to proces, w którym podmioty rynkowe współzawodniczą ze sobą w zawieraniu transakcji rynkowych poprzez przedstawianie korzystniejszej od innych podmiotów oferty rynkowej celem realizacji swoich interesów<sup>68</sup>.

Natomiast konkurencyjność jest jednym z najważniejszych czynników określających możliwości rozwojowe podmiotów gospodarczych, oznacza ich dążenie do realizacji swoich interesów poprzez korzystniejszą ofertę ceny, jakości, warunków dostawy, płatności i innych ważnych dla nabywcy elementów transakcji<sup>69</sup>. Konkurencyjnością nazywa się zdolność podmiotu do konkurowania. Jest to pojęcie wieloznaczne i relatywne<sup>70</sup>. Zatem konkurencyjność ma charakter względny, bowiem dokonując oceny poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa, stajemy przed problemem wyboru właściwych obiektów odniesienia oraz przyjęcia odpowiednich kryteriów i mierników<sup>71</sup>. Stąd też bardzo ważna jest odpowiednio dobrana strategia konkurencji.

Definicji strategii konkurencji jest równie wiele jak definicji pojęcia samej strategii. Według M. Portera w strategii konkurencji chodzi o to, żeby się wyróżniać. Konkurencję strategiczną można traktować, jako proces obmyślenia nowych pozycji, odciągających klientów od już istniejących pozycji albo przyciągających na dany rynek nowych klientów<sup>72</sup>.

Dobranie strategii nie należy do prostych procesów. Wymaga on, bowiem wnikliwości oraz twórczego myślenia. Zdarza się, że przedsiębiorstwo przyjmuje strategię po konkurencie, zajmując tym samym miejsce, które zostało opuszczone. Może zdarzyć się również tak, że nowo wchodząca firma odnajdzie taką pozycję konkurencyjną, o której w ogóle nie pomyśleli

---

<sup>68</sup> [http://pl.wikipedia.org/wiki/Konkurencja\\_\(ekonomia\)](http://pl.wikipedia.org/wiki/Konkurencja_(ekonomia)), na dzień 18.10.2012

<sup>69</sup> W. Szczęsny, Czy istnieje paradygmat wydatków publicznych?, VII Kongres Ekonomistów Polskich, styczeń 2001, Sesja III, Zeszyt 11, s. 5. cyt za: J. Matejuk, Budowa konkurencyjności przedsiębiorstw w okresie transformacji, PRET S.A., Warszawa 2003, s. 12.

<sup>70</sup> J. Brodowska-Szewczuk, Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej, „Zeszyty Naukowe” Akademii Podlaskiej w Siedlcach 2009, nr 80, s. 87-100.

<sup>71</sup> M. Gorynia (red.), Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 48-49. cyt. za: W. Walczak, Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw, „E-mentor” 2010, nr 5, s. 5-12.

<sup>72</sup> M. Porter, Porter o konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 54.

istniejący już na rynku konkurenci. Nie mniej jednak najczęściej nowe pozycje konkurencyjne rodzą się w drodze pojawiających się zmian, np. dotyczących zmiany preferencji klientów czy pojawienia się nowych klientów.

Ponadto strategię konkurencji można zdefiniować, jako sposób zdobywania wybranej przewagi konkurencyjnej w celu osiągnięcia zamierzonej pozycji konkurencyjnej<sup>73</sup>. Przewaga konkurencyjna to nic innego jak atuty organizacji, które dostrzega rynek, a które pozwalają na utrzymanie się przedsiębiorstwa na nim bądź zwiększanie w nim swojego udziału. Przewagę konkurencyjną można wyróżnić ze względu na:

- cenę,
- jakość produktu,
- jakość systemu obsługi,
- renomę firmy.

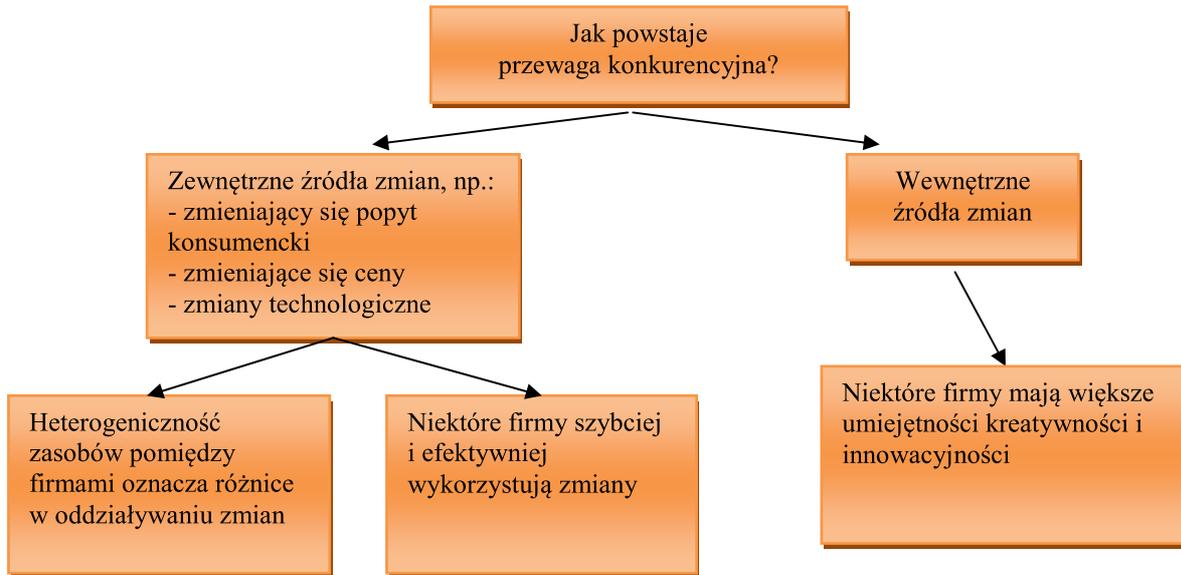
Wymienione wyżej czynniki pozwalają klientom na wybór produktów czy usług, z których zamierzają korzystać. W zależności od tego, co dla klienta jest najważniejsze wybiera on przedsiębiorstwo, które ma najlepszą markę, najniższą cenę czy takie, które oferuje miłą i fachową obsługę.

Przewaga konkurencyjna powstaje dzięki zmianom, zarówno wewnętrznym jak i zewnętrznym. Jak pokazuje rysunek 13 przedsiębiorstwo dzięki szybkiej reakcji na zmiany ma możliwość osiągnięcia przewagi nad innymi. Jakakolwiek zmiana zewnętrzna tworzy możliwości zysku, wliczając w to szanse dla nowych inicjatyw biznesowych, co pobudza ducha przedsiębiorczości. Poza tym przewaga konkurencyjna może być kreowana wewnątrz przez innowacje. Innowacje nie są jedynie źródłem przewagi konkurencyjnej, ale także służą do obalenia przewagi innych przedsiębiorstw – jak powiedział Schumpeter, konkurencja jest „nieprzemijającym wichrem kreatywnej destrukcji”<sup>74</sup>.

---

<sup>73</sup> M. Romanowska, Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 262.

<sup>74</sup> R. Grant, Współczesna analiza strategii, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 266 i nast.



**Rysunek 13 Powstawanie przewagi konkurencyjnej (Źródło: R. Grant, Współczesna analiza strategiczna, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 265.)**

Proces budowania i realizacji strategii konkurencji pozwala na wyróżnienie czterech elementów. Dzięki nim można zobrazować istotę strategii konkurencji oraz określić ścieżkę tworzenia strategii konkurencji.

Rysunek 14 przedstawia łańcuch, który obrazuje poszczególne składowe strategii konkurencji. Na samym początku znajdują się źródła przewag konkurencyjnych. Należą do nich, poza zmianami wewnętrznymi i zewnętrznymi, umiejętności oraz zasoby przedsiębiorstwa. Ich odpowiednie wykorzystanie pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. W zakresie umiejętności i zasobów można wymienić naśladownictwo dobrych praktyk, stosowanie innowacji technologicznych czy wykorzystywanie unikatowych procedur.



**Rysunek 14 Elementy strategii konkurencji (Źródło: M. Romanowska, Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 263.)**

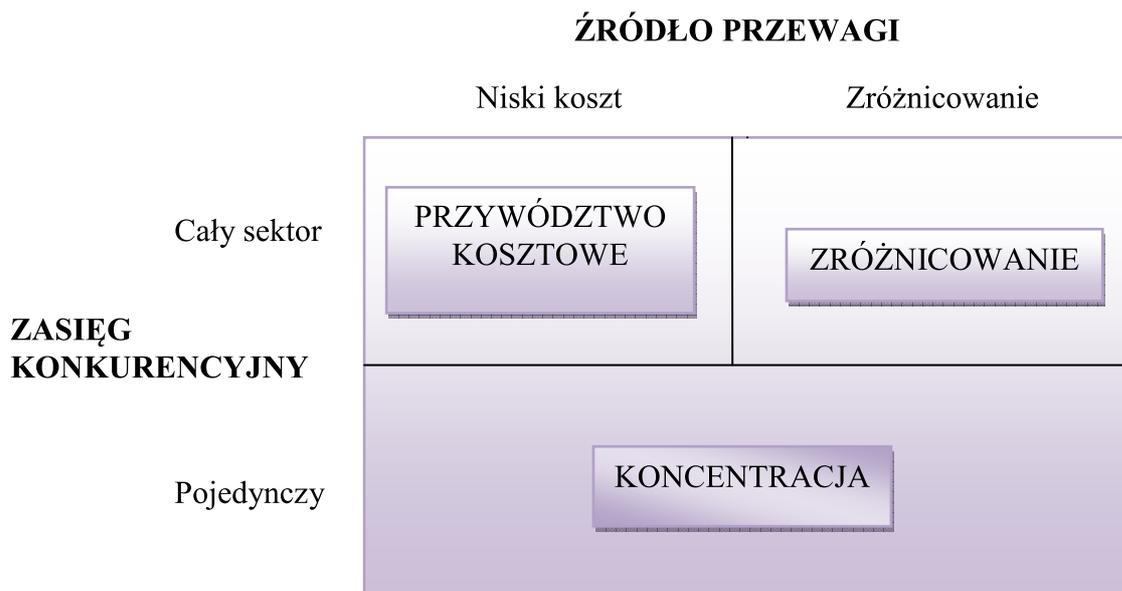
Obszar konkurencji stanowi trzecie ogniwo łańcucha strategii konkurencji. Jest ono tożsame z rynkiem, na jakim przedsiębiorstwo zamierza konkurować, z produktami, które

zamierza oferować, generalnym obszarem i zakresem działań<sup>75</sup>. Przy wyborze konkretnego sektora mówimy o konkurencji czołowej, natomiast, jeżeli działalność firmy dotyczy jedynie fragmentu rynku czy sektora mamy do czynienia z konkurencją w niszy.

Analizując wcześniejsze elementy przedsiębiorstwo określa pozycję konkurencyjną. Pozycja ta jest efektem zastosowania przewag na rynku. Formułowanie strategii sprowadza się do ustanowienia korzystnej pozycji konkurencyjnej w danej gałęzi, to jest pozycji zyskowej i trwałej wobec sił, które określają konkurencyjność gałęzi<sup>76</sup>.

Powyższe rozważania prowadzą do stwierdzenia, iż w zależności od wybranych źródeł przewagi konkurencyjnej, a także ustosunkowaniu się do konkurencji możemy wyróżnić różne opcje strategii konkurencji.

M. Porter wyróżnia trzy główne strategie konkurencji: przywództwo kosztowe, zróżnicowanie oraz koncentrację. Autor wyróżnia je ze względu na zasięg konkurencyjny oraz źródło przewagi konkurencyjnej. Rysunek 15 przedstawia te zależności.



Rysunek 15 Strategie generyczne Portera (Źródło: R. Grant, Współczesna analiza strategiczna, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 283.)

Według Portera, aby osiągnąć wysoką pozycję na rynku należy uzyskać przewagę kosztową lub jakościową działając w całym sektorze lub tylko w pojedynczych segmentach. Strategię przywództwa kosztowego może budować organizacja, która działa na dużą skalę przy utrzymaniu przywództwa kosztowego. Strategia ta nastawiona jest na minimalizację

<sup>75</sup> A. Kaleta, Strategia konkurencji w przemyśle, nowy.ue.wroc.pl, data odczytu 10.10.2012 r.

<sup>76</sup> J. Brodowska-Szewczuk, Konkurencyjność..., op. cit., s. 94 i nast.

kosztów całkowitych i przyciągnięcie nabywców ceną niższą od ceny stosowanej przez konkurencję<sup>77</sup>. Zazwyczaj strategia ta pozwala przedsiębiorstwom oferować produkt prosty, standardowy. Przykładem takiej firmy może być IKEA, która produkuje meble bez zbędnych dodatków - jej marką jest prostota. Dzięki temu działa na wielu rykach przy utrzymaniu niskich kosztów. Osiągnięcie wiodącej pozycji pod względem kosztów zapewnia przedsiębiorstwu pewną elastyczność przy ewentualnym wzroście cen czynników produkcji lub nagłej obniżce cen przez konkurentów<sup>78</sup>. Ponadto firmy decydujące się na prowadzenie strategii niskich kosztów muszą liczyć się z dużymi inwestycjami na urządzenia usprawniające pracę oraz nowości technologiczne. Wprowadzenie tego rodzaju strategii wymaga także od firm agresywnego ustalania cen. Jeżeli pozycja kosztowa firmy jest silna to może ona wprowadzać strategie cenowe (na przykład strategię dumpingu), które z kolei wpływają na konkurentów, którzy są zmuszeni są obniżyć ceny.

Strategia zróżnicowania inaczej nazywana strategią dyferencjacji lub przywództwa jakościowego dotyczy firm, które swoją działalność prowadzą w skali całego sektora, a ich źródłem przewagi konkurencyjnej jest zróżnicowanie produktu bądź usługi. Przedsiębiorstwa stosujące tą strategię wychodzą z założenia, że nie wszyscy klienci oczekują na produkty standardowe, stąd oferują unikalne wyroby. Firmy te zabiegają o klientów, którzy są gotowi zapłacić więcej za produkt, który doskonale odpowiada ich potrzebom.

Strategia przywództwa jakościowego może być realizowana na dwa sposoby: przez obniżanie kosztów użytkowania wyrobu i przez podwyższanie wartości użytkowej wyrobu<sup>79</sup>. Pierwszy sposób firmy osiągają poprzez zastosowanie w oferowanych produktach drogiej technologii, które pozwalają na tanią eksploatację. Natomiast podwyższanie wartości użytkowej produktu związane jest z tworzeniem unikalnych produktów pod względem wzornictwa, produkowanych w małej ilości, zachowujące najbardziej aktualne trendy. Ponadto należy dodać, iż produkty te posiadają bardzo dobre parametry techniczne. Również do wyrobów drugiej grupy należą także leki i kosmetyki, które powstają na bazie unikatowych receptur.

Strategia dyferencjacji mocno związana jest z budowaniem marki. Zazwyczaj produkty dobrej jakości mają bardzo dobrą opinię. Klienci często utożsamiają produkt z marką. Zatem odpowiednio wykreowana marka może pomóc w osiągnięciu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

---

<sup>77</sup> M. Romanowska, Planowanie... op. cit., s. 266.

<sup>78</sup> R. Repetowski, Konkurencyjność przedsiębiorstw w dobie globalnego kryzysu finansowego, UEK, [www.p-e.up.krakow.pl](http://www.p-e.up.krakow.pl), odczyt 18.10.2012 r.

<sup>79</sup> M. Romanowska, Planowanie..., op. cit., s. 275.

Wyróżnienie produktu pozwala znacznie bardziej niż strategia niskich kosztów uzyskać wyższą od przeciętnej stopę zysku i jednocześnie daje silną pozycję wobec wszystkich pięciu sił konkurencji w sektorze<sup>80</sup>. Realizacja strategii dyferencjacji często wymaga rezygnacji z masowej sprzedaży, a tym samym przeszkadza w przejściu dużego udziału w branży.

Przewaga konkurencyjna wynikająca ze zróżnicowania produktów opiera się albo na takim zróżnicowaniu, że ich cechy w znaczący sposób różnią się od konkurentów, albo na zróżnicowaniu umiejętności, za pomocą których dostarcza się klientom preferowane przez nich wartości<sup>81</sup>.

Stosowanie przez przedsiębiorstwa strategii dyferencjacji w aktualnym czasie niesie wiele zagrożeń. Szczególnie należy zwrócić uwagę na fakt, iż co raz mniej klientów jest przywiązanych do marki. W chwili obecnej klient w pierwszej kolejności kieruje się ceną, a następnie jakością. Ważnym, z punktu widzenia ciągle zwiększającej się ilości supermarketów, jest oferowanie przez sklepy wielko powierzchniowe produktów firmowanych ich logiem. Trzecim zagrożeniem jest naśladownictwo produktów luksusowych i unikatowych gorszej jakości, ale za to w niższej cenie.

Strategia przewagi jakościowej może być stosowana zarówno przez małe i duże firmy. Muszą one posiadać tradycję, potrafić wykreować markę, ale także mają doświadczenie w zakresie wzornictwa.

Omówione powyżej dwa źródła przewagi konkurencyjnej definiują dwa odmienne podejścia do strategii. Przedsiębiorstwa kierujące się jakością różnią się od firm mających na uwadze utrzymanie niskich kosztów pod względem zasobów, umiejętności czy pozycjonowania na rynku. Główne cechy strategii przywództwa kosztowego oraz strategii zróżnicowania przedstawia tabela 2.

---

<sup>80</sup> J. Polowczyk, , Skuteczne strategie biznesowe. Praktyka i teoria, Wydawnictwo Wyższej szkoły Bankowej, Poznań 2008, s. 96.

<sup>81</sup> J. Rokita, Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2005, s. 100.

**Tabela 2 Cechy strategii przywództwa kosztowego i zróżnicowania.**

Strategia generyczna	Kluczowe elementy strategii	Wymagania zasobowe i organizacyjne
Przywództwo kosztowe	Fabryki korzystające z ekonomii skali Projektowanie wyrobów przy uwzględnieniu wymogów efektywności kosztowej i możliwości produkcyjnych (design for manufacture) Kontrola kosztów ogólnych oraz przeznaczonych na badania i rozwój Innowacje procesowe	Dostęp do kapitału Znajomość inżynierii procesów System raportowania Ścisła kontrola kosztów Specjalizacja stanowisk pracy i funkcji Zachęty powiązane z celami ilościowymi
Zróżnicowanie	Nacisk na budowanie świadomości marki, reklamę, wzornictwo, obsługę klienta, jakość i rozwój nowego produktu	Zdolności marketingowe Znajomość inżynierii produktu Koordynacja międzyfunkcyjna Kreatywność Umiejętność badawcza Zachęty powiązane z jakościowymi celami wynikowymi

Źródło: R. Grant, *Współczesna...*, op. cit., s. 282.

Odmianą strategią pod względem obszaru działania jest strategia koncentracji. Strategię tą buduje przedsiębiorstwo, które podejmuje swoją działalność w pojedynczym segmencie. Może skupić swoją uwagę na pewnej grupie nabywców lub na jakimś obszarze geograficznym bądź na określonym asortymencie produktów. Nie ma znaczenia natomiast, jakie źródło przewagi konkurencyjnej wybierze.

Strategia koncentracji zakłada, iż przedsiębiorstwo, koncentrując się na konkretnym segmencie, będzie mogło lepiej i szybciej go obsłużyć niż konkurenci, którzy prowadzą swoje działania na szerszą skalę<sup>82</sup>. Strategia ta łączy zarówno przewagę jakościową oraz przewagę cenową, ale w danym wycinku działalności. Firma wybierająca tą strategię skupia wysiłki firmy na określonej grupie nabywców, na określonej grupie wyrobów lub na rynku geograficznym<sup>83</sup>. Dzięki działaniu w pewnym obszarze rynku przedsiębiorstwo ma możliwość penetracji rynku i poszukiwania szans rozwoju. Organizacje, które działają w oparciu o tą strategię mają możliwość balansowania pomiędzy niskimi kosztami, a wysoką

<sup>82</sup> R. Repetowski, *Konkurencyjność...*, op. cit., s. 97.

<sup>83</sup> J. Polowczyk, *Skuteczne...*, op. cit., s. 96.

jakością oferowanych produktów i usług. Koncentracja przedsiębiorstwa oznacza, że uzyskało ono pozycję niskich kosztów w konkretnym strategicznym segmencie lub wysoki poziom zróżnicowania<sup>84</sup>.

Często występującą w praktyce postacią strategii konkurencji jest strategia niszy rynkowej<sup>85</sup>. Firma skupia się na obsłudze części danego sektora. Firmy tworzące taką strategię zazwyczaj posiadają mały udział w rynku. Taka strategia najczęściej kojarzona jest z rynkiem lokalnym, gdzie przedsiębiorstwo ma bezpośredni kontakt ze swoimi odbiorcami, zna świetnie ich preferencje. W niszy rynkowej, czyli specjalnej kombinacji produktów, konsumentów, rynków, podstawowe znaczenie ma jakość oferowanych produktów/usług, innowacje oraz sposoby dystrybucji i obsługi konsumentów<sup>86</sup>.

Strategie konkurencji można także wyróżnić ze względu na relację w stosunku do konkurentów, co przedstawia rysunek 16. Każde przedsiębiorstwo oprócz wyboru obszaru działania oraz przewagi może wybrać opcję postawy wobec konkurentów.



**Rysunek 16** Typy strategii konkurencji z punktu widzenia rodzaju relacji z konkurentami (Źródło: A. Kaleta s. 146.)

Wybierając strategię konfrontacji przedsiębiorstwo ma na celu pokonanie rywala. Skrajne przypadki dotyczą całkowitego unicestwienia konkurenta wraz z przejęciem jego rynku, natomiast w wersji łagodnej mówimy o osłabieniu pozycji rywala. Konfrontacja może być niezwykle atrakcyjną koncepcją strategiczną, gdyż dynamizuje rozwój przedsiębiorstwa,

<sup>84</sup> R. Repetowski, *Konkurencyjność...*, op. cit., s. 97.

<sup>85</sup> A. Kaleta, *Strategia...*, op. cit., s. 137.

<sup>86</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 27.

sprzyja działaniom zdecydowanym, odważnym, nowatorskim, często inspirując wykorzystanie nowych rezerw i możliwości rozwoju<sup>87</sup>.

Firma nie musi przeprowadzać ataku frontального, aby osiągnąć zamierzony cel. Korzystniejsze może okazać się zajęcie fragmentu segmentu niekonkurencyjnego w danej chwili, który dopiero po jakimś czasie staje się polem rywalizacji.

Strategia konfrontacji jest strategią ryzykowną ze względu na jej skutki. Owszem, jeśli firma osiągnie zwycięstwo to jej pozycja będzie niezagrożona, a zyski wysokie, ale w przypadku klęski takie przedsiębiorstwo traci wszystko. Nie mniej jednak w obecnym czasie obserwuje się wiele wrogich przejęć, które pozwalają na osiągnięcie pozycji liderów.

Inną formę relacji z konkurencją stanowi strategia współpracy. Strategiczna współpraca polega na rezygnacji z postaw konfrontacyjnych w celu zgodnego współdziałania z konkurentami<sup>88</sup>. Przedsiębiorstwa decydują się na ten rodzaj strategii, kiedy nie mają szans w walce bezpośredniej z rywalem. Oprócz przyjęcia pozycji obronnej firma może zyskać nowe możliwości rozwoju.

Wybierając strategię współpracy firmy często stają się wygranymi. Wiąże się to z korzyściami, jakie osiągają dzięki wzajemnym przedsięwzięciom. Nie mniej jednak należy pamiętać o istniejącym ryzyku utraty tożsamości.

Współpraca między konkurentami może przybrać formę porozumień odnoszących się do podziału rynku czy cen, a także umów kooperacyjnych, aliansów strategicznych czy fuzji kapitałowych.

Aby strategia przyniosła pozytywne skutki musi uwzględniać interesy wszystkich partnerów, w innym przypadku układ nie będzie trwały i nie da możliwości osiągnięcia sukcesu.

Jeśli przedsiębiorstwo nie ma możliwości nawiązania dwóch powyższych relacji z konkurencją wybiera trzecią opcję, czyli unik. Strategia unikania konkurencji kieruje przedsiębiorstwo do działań związanych z poszukiwaniem takich segmentów, gdzie nie będzie zmuszone do walki z silnymi konkurentami.

Strategia uniku może być realizowana, jako świadome samo ograniczanie się firmy. Tym samym przedsiębiorstwo rezygnuje z wejścia na rynki rywali, powstrzymuje swoje ambicje odnośnie ekspansji czy wręcz ustępuje z rynków szczególnie ważnych dla konkurenta. Te działania pozwalają na skuteczne unikanie konfrontacji.

---

<sup>87</sup> A. Kaleta, *Strategia...*, op. cit., s. 147.

<sup>88</sup> Tamże, s. 149.

Przedsiębiorstwa chcące unikać konkurencji starają się odnaleźć w sektorze nisze rynkowe. Tam, bowiem silni konkurenci nie podejmują działań ze względu na niską opłacalność.

Innym kryterium wyróżnienia strategii konkurencji jest koncepcja konkurowania. Literatura wymienia tutaj strategię konkurencji typu restrukturyzacyjnego oraz innowacyjnego, a według innych cech koncepcji konkurencji, wyodrębniamy strategię konfrontacyjną oraz kooperacyjną<sup>89</sup>.

Według koncepcji K. Ohmae, strategię konkurencji prowadzącą do poprawy pozycji konkurencyjnej można podzielić na strategię polegającą na działaniach prowadzących do wzrostu stopnia dostosowania oferty do potrzeb odbiorców oraz strategię polegającą na dążeniu do zmian kluczowych czynników sukcesu<sup>90</sup>.

Omówione rodzaje strategii nie występują zazwyczaj tylko i wyłącznie w czystej postaci. Są one często łączone i przekształcane. Nie mniej jednak każda z nich pozwala na przyjęcie pewnej opcji strategicznej wobec otaczających konkurentów.

## **2.2. Wybrane metody analizy i identyfikacji strategii konkurencji**

### **2.2.1. Analiza „pięciu sił Portera”**

Każde przedsiębiorstwo, które planuje tworzenie strategii konkurencji musi dokonać analizy i identyfikacji sektora, konkurentów, a także odpowiedzieć sobie na pytanie dokąd zmierza i co chce osiągnąć. Nie jest to proste, jednak wnikliwe i rzetelne zebranie danych pozwala na wprowadzenie idealnie dopasowanej strategii konkurencji.

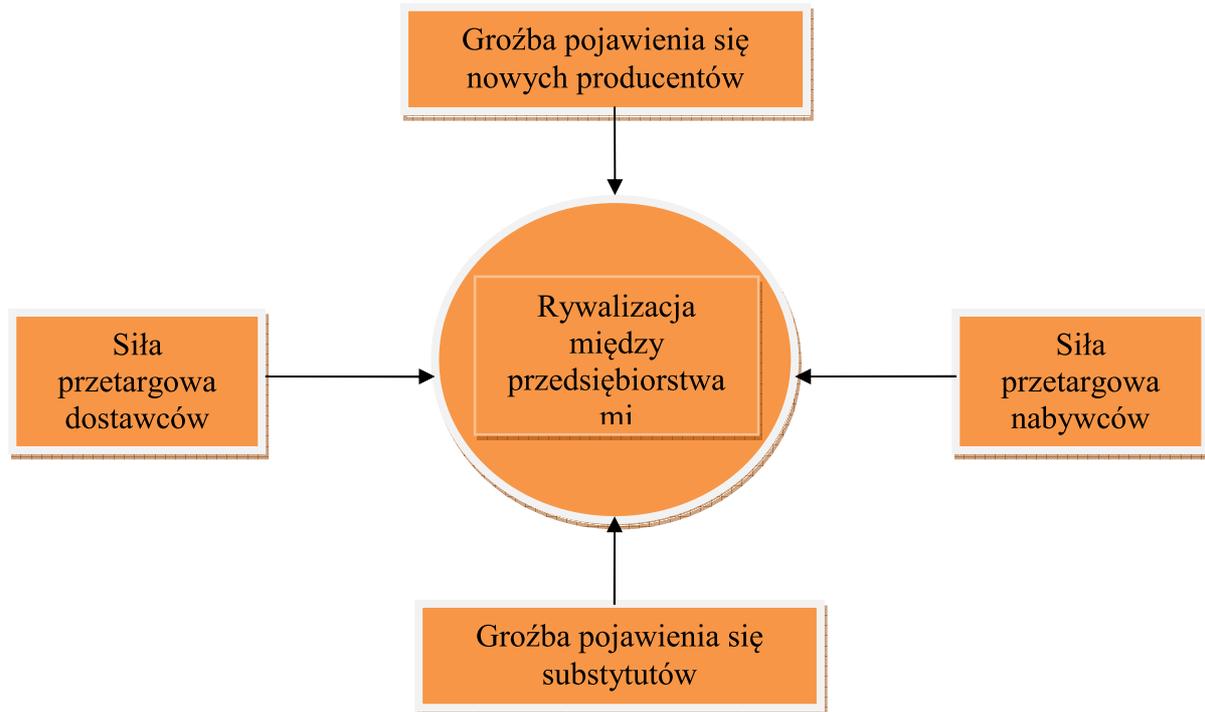
Narzędzia metody analizy otoczenia konkurencyjnego spełniają przede wszystkim funkcję prezentacji graficznej, pozwalając na łatwe i szybkie odczytanie wyników badań analitycznych<sup>91</sup>. Analiza pięciu sił Portera jest jedną z najczęściej stosowanych metod analizy sektora. Model ten ma duże znaczenie w analizach otoczenia konkurencyjnego, gdyż określa najważniejsze segmenty tej analizy<sup>92</sup>. Rysunek 17 obrazuje pięć czynników, w tym: groźba pojawienia się nowych producentów, groźba pojawienia się substytutów, natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora, siła oddziaływania dostawców i nabywców oraz ich możliwości wpływania na przedsiębiorstwa sektora

<sup>89</sup> Z. Pierścionek, Zarządzanie..., op. cit., s. 205.

<sup>90</sup> M. Smolarek, Strategie konkurencyjne małych przedsiębiorstw, Zeszyty Naukowe Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu, s. 55, data odczytu 9.11.2012

<sup>91</sup> M. Tyrańska, J. Walas-Trębacz, Wykorzystanie metod analizy strategicznej w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo UEK, Kraków 2010, s. 39.

<sup>92</sup> Z. Pierścionek, Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2011, s. 65.



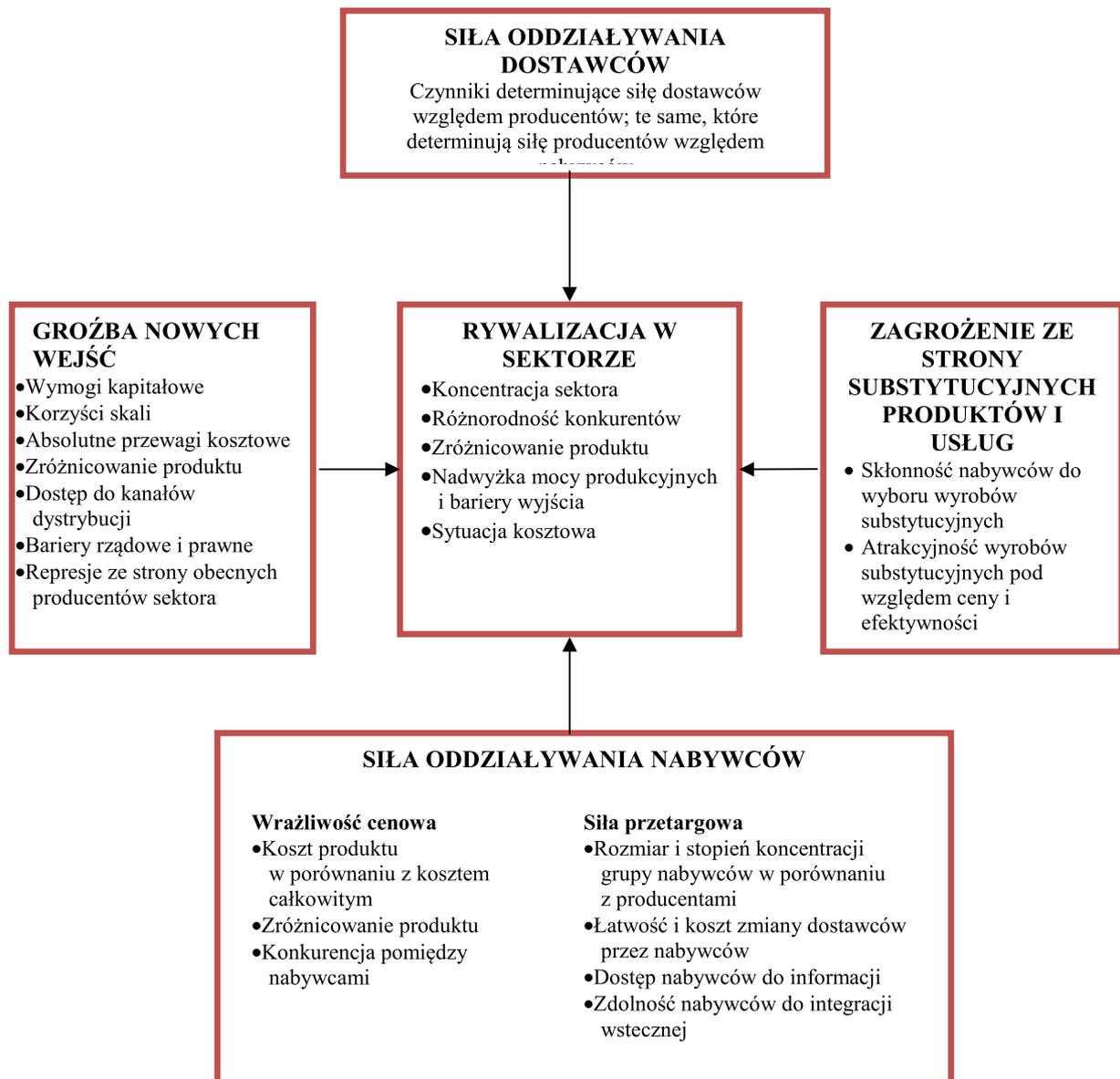
**Rysunek 17 Model „pięciu sił Portera” (Źródło: M. Romanowska, Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 41)**

Atrakcyjność sektora jest tym większa, im większa jest siła oddziaływania uczestników badanego sektora na dostawców i nabywców, im mniejsze zagrożenie pojawienia się nowych producentów, im mniejsze znaczenie substytutów i mniejsze nasilenie walki konkurencyjnej między uczestnikami sektora<sup>93</sup>.

Waga każdej z wymienionych przez Portera sił określona jest przez szereg zmiennych, które zostały przedstawione na rysunku 18. Należy zwrócić uwagę, iż w zależności czy poziom danych czynników jest wysoki czy niski tak atrakcyjny dla firmy jest analizowany sektor. Zbudowanie skutecznej strategii konkurencji wymaga określenia relatywnej siły wpływu wszystkich pięciu sił konkurencyjnych, wytypowania najsłabszych z nich i skoncentrowania się w projektowanych działaniach na tych właśnie siłach<sup>94</sup>.

<sup>93</sup> M. Romanowska, Planowanie..., op. cit., s. 41. – poprawione wyd. 2009

<sup>94</sup> Z. Pierścionek, Zarządzanie..., op. cit., s. 120.



Rysunek 18 Strukturalne determinanty pięciu sił konkurencyjnych (Źródło: R. Grant, Współczesna analiza strategiczna, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 94.)

Pierwsza z omawianych sił to groźba pojawienia się nowych producentów. Utożsamiana z groźbą wejścia, bowiem wiąże się z występującymi w danym sektorze barierami wejścia. Bariery wejścia to koszty, które musi ponieść nowy inwestor, aby wejść do sektora i zająć w nim korzystną pozycję<sup>95</sup>. Do głównych źródeł barier wejścia możemy zaliczyć: wymogi kapitałowe, korzyści skali, przewagi kosztowe, zróżnicowanie produktu, dostęp do kanałów dystrybucji, bariery rządowe i prawne, a także represje ze strony obecnych producentów sektora.

Wymogi kapitałowe są bardzo ważnym elementem. Jeżeli zdobycie mocnej pozycji konkurencyjnej wymaga dużych nakładów inwestycyjnych to jedynie inwestorzy z dużym

<sup>95</sup> M. Romanowska, Planowanie..., op. cit., s. 45.

kapitałem są w stanie zagrozić obecnym liderom w sektorze. Nie mniej jednak istnieją również sektory, w których koszty wejścia są niewielkie, na przykład sprzedaż on-line.

Kolejną barierę stanowią korzyści skali. W sektorach kapitałochłonnych lub wymagających dużych inwestycji w badania i reklamę wysoką wydajność można osiągnąć dzięki działalności na dużą skalę<sup>96</sup>. Dla nowo wchodzących na rynek oznacza to poniesienie takich kosztów inwestycyjnych, które pozwolą na uruchomienie określonej wielkości produkcji, która pozwoli osiągnąć pozycję konkurencyjną, a także da możliwość wytwarzania po niższym koszcie od ceny rynkowej.

O dużych barierach wejścia świadczą również absolutne przewagi kosztowe. Mowa tutaj o firmach, które osiągnęły określoną pozycję w sektorze, a także posiadające przewagę niższych kosztów jednostkowych. Przewaga kosztowa często związana jest z dostępem do tanich źródeł surowców bądź procesem uczenia się. Przedsiębiorstwa, które są od początku w sektorze i nabrały znacznego doświadczenia.

Zróźnicowanie produktowe również wpływa na otwartość sektora. Jeśli sektor oferuje zróżnicowane produkty to przedsiębiorstwa będą już w branży posiadają rozpoznawalną markę oraz renomę, a co za tym idzie lojalnych klientów. Zatem nowo wchodząca firma musi być przygotowana na przeznaczenie znacznych środków na działania marketingowe (w tym reklamę) oraz dłuższym czasem potrzebnym na przejście klientów firm działających w segmencie.

Brak dostępu do kanałów dystrybucji wiąże się z problemem sprzedaży wyprodukowanych wyrobów. W celu swoich pozycji producenci funkcjonujący na danym rynku stwarzają utrudnienia w dostępie do kanałów. Nie mniej jednak w dobie Internetu często bariery dystrybucyjne są pomijane.

Bariery administracyjne związane z działaniami rządu oraz regulacjami prawnymi wpływają również na problemy z wejściem do sektora. Za pomocą ceł, zakazów importu, obowiązkowych atestów czy homologacji rządu ochraniają krajowych producentów oraz przedsiębiorstwa zagraniczne, które już zainwestowały w danym kraju i teraz domagają się ochrony swoich zysków<sup>97</sup>. Również przepisy obowiązujące na przykład prawo budowlane czy przepis bezpieczeństwa i higieny pracy mogą generować koszty związane z dostosowaniem budynków potrzebnych do rozpoczęcia działalności. Ekonomiści ze szkoły chicagowskiej twierdzą, że jedynymi skutecznymi barierami wejścia są te stworzone przez rząd<sup>98</sup>.

---

<sup>96</sup> R. Grant, Współczesna..., op. cit., s. 96.

<sup>97</sup> M. Romanowska, Planowanie..., op. cit., s. 45.

<sup>98</sup> R. Grant, Współczesna..., op. cit., s. 97.

Wśród barier wejścia możemy wyróżnić także reakcję obecnych producentów sektora wobec nowo wchodzących firm. Represje mogą przyjąć formę agresywnych obniżek cen, zwiększonych wydatków na reklamę, promocję sprzedaży czy pozwów sądowych<sup>99</sup>. Przedsiębiorstwa chcące wejść na dany rynek powinny, zatem w pierwszej kolejności rozpocząć działania na małą skalę do mniej atrakcyjnych segmentów rynku, co pozwoli uniknąć działań odwetowych.

Bariery wejścia są bardzo istotnym regulatorem ilości graczy w danym sektorze. Aby nowo wchodzące firmy mogły liczyć się na danym rynku muszą dysponować odpowiednimi zasobami oraz umiejętnościami. W przypadku graczy będących już w danej branży komfortową sytuacją jest, jeśli bariery te są wysokie, bowiem zagrożenie w postaci nowych firm ma znaczenie, jeśli:

- ekonomia skali jest niska (wielkość nie ma dużego wpływu na poziom kosztów)
- lojalność klientów jest niska,
- produkty/usługi są towarami niewiele różniącymi się od oferty konkurencji,
- nakłady kapitałowe są niskie, działania wspomagające pozycję na rynku są minimalne,
- istnieją niewielkie bariery technologiczne, regulacyjne i kompetencyjne<sup>100</sup>.

Jeśli bariery wejścia są niskie to może świadczyć to o dużym natężeniu firm wstępujących do sektora. Ponadto, jeśli firma działa w sektorze atrakcyjnym ekonomicznie to ryzyko pojawienia się nowych przedsiębiorstw jest duże.

Drugą siłą, którą należy przeanalizować w ramach określania atrakcyjności sektora jest groźba pojawienia się substytutów produktów i usług. Dwa dobra są substytutami, jeżeli zmiana ceny (wzrost, spadek) na jeden z produktów, przy niezmienionej cenie drugiego, przesunęła popyt konsumentów w kierunku dobra tańszego<sup>101</sup>. Zatem jeśli w danym sektorze występuje wiele substytutów może oznaczać, iż przy wzroście ceny danego dobra klienci sięgną po jego substytut. Siła jaką ma powyższy czynnik zależy w głównej mierze również od nabywców i ich skłonności do zakupu produktów i usług substytucyjnych. Klienci natomiast zwracają uwagę przede wszystkim na cenę i jakość. Jeśli zatem istnieją substytuty, które w sposób idealny odpowiadają oryginalnemu produktowi, a mają niższą cenę, to wiadomo, że wzrośnie sprzedaż substytutów. Firmy wytwarzające substytuty stanowią zagrożenie dla innych firm w danym sektorze, szczególnie w przypadku pojawienia się nowych technologii

---

<sup>99</sup> Tamże, s. 98.

<sup>100</sup> P. Elkin, Planowanie i strategie biznesowe, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 31.

<sup>101</sup> <http://www.abc-ekonomii.net.pl>, data odczytu 14.11.2012.

produkcji substytutów<sup>102</sup>. Im bardziej skomplikowany jest produkt, tym trudniej jest klientowi porównać jego jakość z tańszym odpowiednikiem, zatem rzadziej dokonuje on wówczas wyboru substytutów na podstawie różnic cenowych<sup>103</sup>.

Natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora to nic innego jak określenie struktury i sposobu podziału rynku pomiędzy konkurentów działających w danym sektorze. Walka konkurencyjna wewnątrz sektora jest określona przez takie zmienne jak: koncentracja sektora, różnorodność konkurentów, zróżnicowanie produktu, nadwyżka mocy produkcyjnych i bariery wyjścia oraz sytuację kosztową.

Koncentracja sektora odnosi się do liczby i wielkości firm rywalizujących na rynku<sup>104</sup>. Aby zmierzyć wielkość koncentracji stosuje się współczynnik koncentracji, który pokazuje łączny udział w rynku największych producentów. Jeżeli mamy do czynienia z rynkiem zdominowanym przez jednego przedsiębiorcę lub kilka firm istnieje ryzyko przejęcia koordynacji przez nie i narzucenie pozostałym podmiotom. Inaczej jest w przypadku dużej ilości firm, które dzielą między sobą udziały w sektorze. Wtedy głównym źródłem konkurencji jest reklama i marketing, bowiem ceny towarów są zbliżone.

Różnorodność konkurentów to kolejna determinanta, która pozwala określić, czy możliwa będzie współpraca z innymi konkurentami na przykład przy koordynacji cen. Zatem ważne jest czy firmy działające w danym sektorze mają podobne pochodzenie, cele, koszty, a nawet strategię.

Z punktu widzenia zróżnicowania produktów bardziej atrakcyjne dla inwestorów będą sektory, w których występuje wiele różnorodnych produktów, bowiem konkurencja w zakresie ceny jest słaba. Inaczej sytuacja wygląda na rynkach, gdzie produkty są praktycznie nie do odróżnienia. W takim przypadku firmy zmuszone są do zmniejszenia kosztów, aby zwiększyć swoją sprzedaż.

Walkę konkurencyjną wewnątrz sektora charakteryzuje także nadwyżka mocy produkcyjnych oraz bariery wyjścia. Niewykorzystanie zdolności wytwórczych powoduje, iż firmy proponują obniżki cen, by ożywić działalność<sup>105</sup>. Nadwyżka mocy produkcyjnych może mieć charakter cykliczny bądź być wynikiem przeinwestowania i spadającego popytu. Bariery wyjścia są natomiast kosztami opuszczenia sektora wynikającymi z niemożności sprzedaży przedsiębiorstwa w całości lub zmiany sposobu użytkowania jego aktywów<sup>106</sup>.

---

<sup>102</sup> Z. Pięścionek, Zarządzanie..., op. cit., s. 120.

<sup>103</sup> R. Grant, Współczesna..., op. cit., s. 94.

<sup>104</sup> Tamże, s. 99.

<sup>105</sup> Tamże, s. 101.

<sup>106</sup> M. Romanowska, Planowanie..., op. cit., s. 45.

Sytuacja kosztowa związana jest z poziomem kosztów stałych i zmiennych oraz ich relacjami względem siebie. Jeśli firmy mają wysokie koszty stałe to za wszelką cenę podejmują działalność poboczną, z której przychody pokrywają koszty zmienne. Natomiast korzyści skali mogą sprzyjać działaniom przedsiębiorstw w zakresie konkurencji cenowej, która pozwala na zmniejszenie kosztów przy wzroście sprzedaży.

Wszystkie powyższe zmienne mają duży wpływ na walkę wewnątrz sektora, jeśli występują poniższe zależności:

- sytuacja konkurentów jest tak samo zrównoważona,
- wzrost branży jest powolny lub ujemny,
- koszty stałe są wysokie,
- nabywcy mogą łatwo i bez problemów zmienić firmę, z której usług korzystają,
- wydajność rośnie tylko dużymi skokami, co oznacza, że wykorzystanie zdolności produkcyjnych znajduje się na poziomie krytycznym,
- branża ma strategiczne znaczenie dla firmy<sup>107</sup>.

Atrakcyjność sektora jest tym większa, im słabsza jest wojna konkurencyjna pomiędzy firmami. Z punktu widzenia inwestora najmniej pożądaną jest konkurencja cenowa.

Czwartym wyróżnionym przez Portera czynnikiem wpływającym na atrakcyjność sektora jest siła przetargowa nabywców, która charakteryzuje relacje pomiędzy firmami w branży, a ich klientami<sup>108</sup>. Siła przetargowa nabywców zależy od dwóch grup czynników: wrażliwości cenowej oraz relatywnej siły przetargowej<sup>109</sup>.

Jak pokazuje schemat 4 stopień wrażliwości nabywców na proponowane ceny przez firmy podyktowany jest przez poniższe czynniki:

- koszt produktu w porównaniu z kosztem całkowitym – klienci będą bardziej odczuwać cenę produktu im większy będzie koszt poszczególnych elementów w całości kosztów, zróżnicowanie produktu – jeżeli nabywane wyroby są standardowe i podobne, i nabywca może wybierać spośród wielu ofert, kieruje się najczęściej ceną produktu, i dzięki temu może wywierać znaczną presję na dostawcę<sup>110</sup>,
- konkurencja pomiędzy nabywcami - większy nacisk wywierają nabywcy na dostawców w zakresie ustalania ceny, jeśli w sektorze występuje duża konkurencja pomiędzy klientami.

---

<sup>107</sup> P. Elkin, Planowanie..., op. cit., s. 31.

<sup>108</sup> Ibidem, s. 30.

<sup>109</sup> R. Grant, Współczesna..., op. cit., s. 103.

<sup>110</sup> G. Noworudzki, 5 sił Portera, 2010, s. 2, 4business4you.com, data odczytu 14.11.2012.

Ponadto należy zwrócić uwagę, iż element składowy, który jest kluczowy dla produkcji danego wyrobu również powoduje, iż nabywcy są mniej wrażliwi na dyktowane im ceny.

Relatywna siła przetargowa pokazuje, jaki wpływ na dostawców ma grupa nabywców i odwrotnie oraz jakie koszty musi ponieść każda ze stron, aby tą przewagę osiągnąć. W przypadku siły przetargowej nabywców możemy wyróżnić cztery czynniki, od których ona zależy. Po pierwsze rozmiar i stopień koncentracji nabywców względem dostawców. Dużą siłą oddziaływania na sektor mają klienci duzi, markowi oraz tacy, którzy mogą pominąć nasz sektor i kupować bezpośrednio u naszych dostawców<sup>111</sup>. Jeśli w sektorze jest mała liczba odbiorców, którzy robią duże zakupy to firmy będą bardziej odczuwać utratę każdego z nich. W badaniach empirycznych wykazano, że koncentracja nabywców obniża ceny i zyski w sektorze dostawców<sup>112</sup>.

Drugi czynnik wpływający na siłę nabywców to dostęp nabywców do informacji. Im klienci są lepiej poinformowani odnośnie oferty proponowanej przez dostawców tym ich siła przetargowa jest większa.

Ponadto należy zwrócić uwagę na zdolność nabywców do integracji wstecz. Jest to alternatywna droga dla nabywców, bowiem cofając się w łańcuchu wartości pomijają dostawców i często produkują sami dany produkt. Takie działania osłabia siłę przetargową sektora.

Porter w swoim modelu uwzględnił również siłę przetargową dostawców. Ta siła podobnie jak poprzednia zależy od wrażliwości cenowej oraz siły przetargowej, tyle, że w sposób odwrotny. Dostawcy mogą wykorzystywać swoją siłę przetargową wobec nabywców grożąc podniesieniem cen lub obniżeniem jakości sprzedawanych produktów czy usług<sup>113</sup>. Mają oni duże znaczenie w sektorach rozproszonych, gdzie występuje dużo producentów, a dostawcy są skoncentrowani, a także w sektorach, w których dostawcy mają unikalne technologie i produkty<sup>114</sup>.

Podsumowując oddziaływanie powyższych dwóch sił można powiedzieć, że pozycja przetargowa firm określonego sektora jest regulowana przez relację podaży i popytu danego wyrobu. Jeżeli podaż przewyższa popyt, to mamy do czynienia z tzw. rynkiem klienta i on ma silniejszą pozycję przetargową. Jeżeli natomiast popyt jest wyższy od podaży, to kształtuje się

---

<sup>111</sup> M. Romanowska, Planowanie..., op. cit., s. 46.

<sup>112</sup> P. Grant, Współczesna..., op. cit., s. 104.

<sup>113</sup> G. Noworudzki, 5..., op. cit., s. 3.

<sup>114</sup> M. Romanowska, Planowanie..., op. cit., s. 46.

rynek producenta i wtedy siła przetargowa jest większa po stronie produkującego lub sprzedającego wyrób<sup>115</sup>.

Analiza metodą 5 sił Portera pozwala określić atrakcyjność sektora dla inwestorów, ale również pozwala firmom na usytuowanie swojego przedsiębiorstwa w sektorze i w zależności od mocnych i słabych stron budowanie strategii konkurencyjnej.

### 2.2.2. Punktowa ocena atrakcyjności sektora

Analiza „Pięciu sił Portera” należy do analiz jakościowych sektora, natomiast punktowa ocena atrakcyjności sektora ma charakter ilościowy. Ocenę tą należy traktować, jako drugi etap analizy sektora o większym stopniu precyzji, choć mniej szczegółową<sup>116</sup>. Metoda ta ma zastosowanie do oceny wartości danego sektora lub też do porównywania atrakcyjności kilku sektorów na podstawie określonego zestawu kryteriów<sup>117</sup>.

W analizie punktowej przy porównywaniu sektorów przyjmuje się założenie, iż istnieje sektor, w którym wszystkie kryteria są na najwyższym poziomie, a każde z nich daje możliwości rozwoju. Do oceny punktowej wprowadza się piętnaście kryteriów, którym przypisuje się odpowiednią wagę kryterium, świadczącą o stopniu atrakcyjności dla danego sektora (skala 1-3) oraz jego wartość w danym sektorze (1-5). Tabela 3 przedstawia przykładową ocenę punktową.

Należy pamiętać, iż kryteria znajdujące się w tabeli 3 są jedynie przykładem, gdyż w zależności od potrzeb można ją modyfikować, zmieniać lub dokładać kryteria. Do oceny atrakcyjności sektora kryteria dobierane są w odniesieniu do zdolności rozwojowych sektora, łatwości wejścia oraz unikalności sektora. Następnie przypisuje się kryteriom wagi, które są odpowiednikiem poziomu dominacji danej cechy w atrakcyjności sektora. Następna ocena pozwala na określenie czy i w jakim stopniu analizowany sektor spełnia założony poziom atrakcyjności. Ostatnia rubryka w tabeli dotyczy oceny ważonej, która stanowi iloczyn dwóch poprzednich ocen. Aby ocenić atrakcyjność danego sektora należy sumę ocen ważonych odnieść do skali określającej kategorie sektora (maksymalna ilość punktów do uzyskania – 150).

<sup>115</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2009, s. 100.

<sup>116</sup> www.eduteka.pl, (data odczytu 15.11.2012).

<sup>117</sup> M. Tyrańska, J. Walas-Trębacz, Wykorzystanie..., op. cit., s. 42.

**Tabela 3 Ocena punktowa atrakcyjności sektora – przykład**

Kryterium oceny sektora	Waga kryterium od 1 do 3	Wartość kryterium w sektorze od 1 do 5	Ocena ważona
1. Wielkość rynku	3		
2. Przewidywania stopa wzrostu rynku	3		
3. Rentowność sektora	3		
4. Stopień koncentracji sektora	2		
5. Ostrość walki konkurencyjnej	3		
6. Wysokość barier wejścia	3		
7. Wysokość barier wyjścia	1		
8. Groźba pojawienia się substytutów	2		
9. Groźba pojawienia się nowych konkurentów	3		
10. Pewność zaopatrzenia	1		
11. Stabilność technologiczna	2		
12. Możliwość różnicowania produktu	1		
13. Możliwość dywersyfikowania działalności	1		
14. Sezonowość i cykliczność	1		
15. Zagrożenie środowiska naturalnego	30		
Łączna ocena			

**Źródło:** M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009, s. 48.

Część z wymienionych w tabeli 3 kryteriów została omówiona przy okazji metody „Pięciu sił Portera” pozostałe zostaną omówione poniżej.

Analizując kryterium - stabilność technologiczna brany jest pod uwagę okres, w którym zmienia się technologia w sektorze. Jeżeli cykl zmiany technologii jest krótki oznacza to, iż większa część zysków przeznaczana jest na badania i rozwój, a tym samym mniejsza to atrakcyjność finansową sektora.

Możliwość różnicowania produktów wiąże się z konkurowaniem przedsiębiorstw w zakresie efektów wyróżnienia, a nie w zakresie ceny. Duża możliwość różnicowania jest pozytywnym sygnałem dla inwestorów, gdyż pozwala rozszerzać bazę produktową oraz wprowadzać nowe wyroby bez konieczności ponoszenia dużych nakładów finansowych na nowe inwestycje.

Kolejną badaną cechą sektora jest możliwość dywersyfikowania działalności. Różnicowanie działalności umożliwia wejście do sektorów pokrewnych przy zachowaniu niskich kosztów.

Sezonowość i cykliczność związana jest ze zmiennymi przychodami i kosztami występującymi w skali roku. Występowanie tych zjawisk obniża atrakcyjność sektora, ponieważ powoduje nieregularność w wynikach finansowych firmy oraz wymaga

wprowadzenia do portfela działalności sektorów o innym cyklu koniunkturalnym i innej sezonowości<sup>118</sup>.

Ostatnim uwzględnianym w ocenie kryterium jest zagrożenie środowiska naturalnego. Kryterium to wiąże się z kosztami, które firma działająca w sektorze musi ponieść na ochronę środowiska. Jeśli zagrożenie dla środowiska wywołane działalnością danego sektora jest duże to należy liczyć się z dużymi kosztami oraz nieprzychylnością rządów w zakresie jego rozwoju.

Analiza sektora za pomocą punktowej oceny niesie ze sobą ryzyko subiektywizmu, szczególnie w zakresie tych kryteriów, które oceniane są pod względem jakościowym. Zawsze inną ocenę otrzymają inwestorzy, uczestnicy czy nawet niezależni specjaliści.

Niemniej jednak jest ona często stosowana do opracowywania listy rankingowej sektorów na użytek potencjalnych inwestorów lub banków, umożliwia również stosowanie niektórych metod portfelowych<sup>119</sup>.

### 2.2.3. Mapa grup strategicznych

Kolejną metodą służącą do analizy sektora jest mapa grup strategicznych. W sposób graficzny przedstawia relacje, jakie zachodzą w grupach strategicznych oraz między nimi. Zastosowanie tej metody pozwala poznać strukturę konkurencji w sektorze i wyznaczyć pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na tle konkurentów<sup>120</sup>.

W większości sektorów można określić pewne grupy strategiczne, czyli przedsiębiorstwa z tego samego sektora, które mają podobne strategie konkurencji i najsilniej ze sobą konkurują – walczą o te same segmenty klientów, mają podobny poziom technologii i szerokość oferty, stosują podobną politykę cenową<sup>121</sup>.

W celu stworzenia mapy grup strategicznych należy przejść przez kolejne etapy analizy<sup>122</sup>:

- wyszczególnienie konkurentów w sektorze i określenie ich udziałów w rynku,
- wybór kryteriów różnicujących strategię przedsiębiorstw sektora,
- sporządzenie różnych wariantów map grup strategicznych z użyciem par z wybranej listy kryteriów charakteryzujących firmę,
- ocena każdego przedsiębiorstwa według ustalonej skali ocen dla poszczególnych kryteriów,

---

<sup>118</sup> M. Romanowska, Planowanie..., op. cit., s. 49.

<sup>119</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2009, s. 125.

<sup>120</sup> G. Noworudzki, Mapa grup strategicznych, s. 1, 4business4you.com, data odczytu 16.11.2012

<sup>121</sup> M. Romanowska, Planowanie..., op. cit., s. 43.

<sup>122</sup> G. Noworudzki, Mapy..., op. cit., s. 3 i nast.

- wyznaczenie miejsca każdej firmie w przestrzeni strategicznej (zaznaczenie na osi współrzędnych dwóch wymiarów strategii i określenie stopnia w jakim spełnia analizowane wymiary),
- określenie grup strategicznych poprzez wykreślenie wokół nich okręgów (proporcjonalnych do udziału grupy w rynku).

Wybór kryteriów do analizy grup strategicznych można dokonać w ramach następujących wymiarów: specjalizacja, znajomość marki, wybór kanałów dystrybucji, jakość wyrobu, przywództwo techniczne, integracja pionowa, pozycja kosztowa, usługi, polityka cenowa, siła nacisku w sferze finansowej i operacyjnej, stosunki z macierzystą korporacją, stosunki z rządem kraju macierzystego i z rządem kraju gospodarza<sup>123</sup>.

Konkretne przykłady kryteriów oraz ich cechy podano w tabeli 4. Jak widzimy można scharakteryzować wiele kryteriów, a ocena nie musi być w ujęciu ilościowym, ale także w ujęciu jakościowym. Wszystko zależy od tego, jakie kryterium będzie analizowane oraz jaki dostęp do danych będzie możliwy.

**Tabela 4 Kryteria różnicowania strategii przedsiębiorstwa w sektorze**

Kryterium	Cechy		
Jakość wyrobu	standardowa, przeciętna	wysoka, średnia	najwyższy światowy poziom
Wykorzystywanie technologii	standardowe	nowoczesne	wysoka technika
Specjalizacja asortymentowa	wąska	umiarkowana	dywersyfikacja portfela produkcji
Ceny produktu	niskie	średni poziom, przystępne	bardzo wysokie
Koszty produkcji	niskie ze względu na wykorzystanie ekonomiki skali	przeciętne	wysokie
Zakres obsługiwanego rynku	mały	średni poziom, przystępne	duży
Rodzaj klientów	uboższe warstwy społeczeństwa	zamożne warstwy społeczeństwa	bardzo bogaci klienci
Sieć dystrybucji	brak własnej	ogólna sieć dystrybucji, częściowo własne sklepy	specjalistyczne, własne salony sprzedaży
Integracja pionowa	niska	przeciętna	wysoka
Integracja pozioma	niska	przeciętna	wysoka

**Źródło:** G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009, s. 132.

Przykładową mapę strategiczną dla pary kryteriów: specjalizacja i integracja pionowa przedstawia rysunek 19. Na mapę naniesiono dane czterech grup przedsiębiorstw:

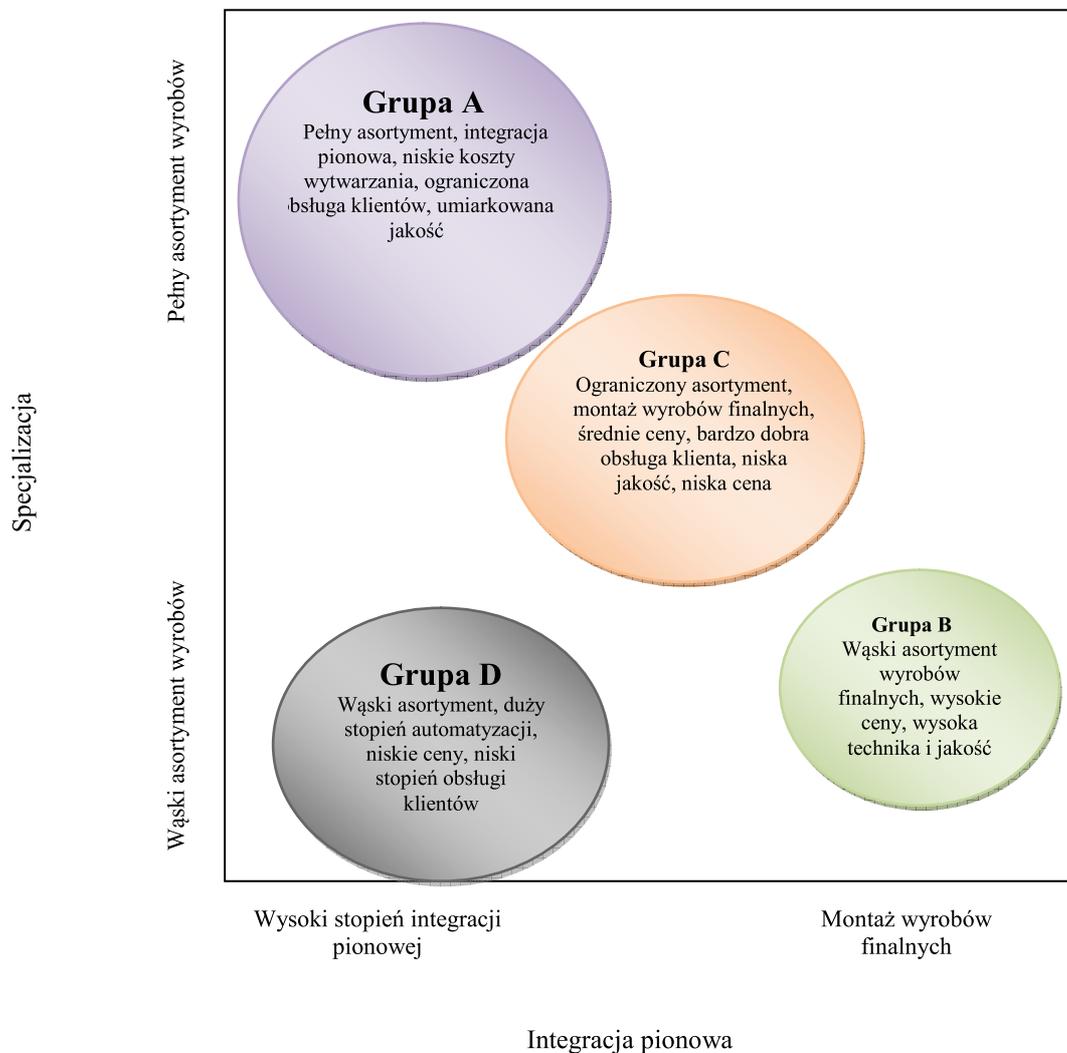
<sup>123</sup> M. Tyrańska, J. Walas-Trębacz, *Wykorzystanie...*, op. cit., s. 43.

A – nastawione na obsługę dużego segmentu rynku i produkcję szerokiego asortymentu wyrobów,

B – przedsiębiorstwa elitarne wysoko wyspecjalizowane,

C – przedsiębiorstwa mające szeroki asortyment produkcji wyrobów przeciętnej jakości,

D – skupia przedsiębiorstwa kierujące swoją ofertę do wąskiej grupy odbiorców<sup>124</sup>.



**Rysunek 19 Mapa grup strategicznych dla hipotetycznego sektora (Źródło: M. E. Porter, Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 1998, s. 142 cyt. za: B. Gajdzik, M. Kuczyńska-Chałada, R. Sosnowski, Organizacja i zarządzanie w przemyśle, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 35).**

Powyższe grupy stanowią o podobnej strategii poszczególnych grup firm. Obszar korzyści konkurencyjnych to grupa strategiczna określona literą A. Firmy będące w tej grupie mają taką kombinację dwóch omawianych kryteriów, iż poprawa pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest możliwa. Grupa D to zazwyczaj obszar firm, które są dalekie od obszaru

<sup>124</sup> B. Gajdzik, M. Kuczyńska-Chałada, R. Sosnowski, Organizacja i zarządzanie w przemyśle, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 35.

korzyści i mają mały potencjał rozwojowy. Takie firmy zazwyczaj działają w niszach rynkowych.

W trakcie tworzenia map grup strategicznych należy kierować się następującymi zasadami:

- dobre kryteria strategii firm danego sektora powinny być dla niego znaczące (kluczowe), a dobierane pary z pośród wybranych kryteriów nie powinny być silnie skorelowane, gdyż nie ukazują wtedy rzeczywistego zróżnicowania strategii,
- należy wybierać pary wymiarów strategii silnie różnicujące zachowania przedsiębiorstw w sektorze,
- kryteria powinny być mierzalne, a przynajmniej możliwe do oszacowania,
- należy budować kilka map grup strategicznych dla każdego sektora – fakt występowania na kilku mapach dwóch firm obok siebie upewnia nas, że należą one do jednej grupy strategicznej<sup>125</sup>.

Mapa grup strategicznych jest bardzo pomocnym narzędziem przy analizie otoczenia konkurencyjnego, ponieważ dzięki niej jesteśmy w stanie określić pozycję konkurencyjną każdej z firm danego sektora, a także wyznaczyć te kryteria, które są kluczowe dla barier w sektorze. Ponadto metoda map grup strategicznych pokazuje siłę i charakter konkurencji w analizowanym segmencie, a także ułatwia podjęcie decyzji dotyczącej zmiany sektora lub grupy strategicznej<sup>126</sup>.

#### 2.2.4. Ocena profilu konkurencyjnego

Ocena profilu konkurencyjnego przedsiębiorstwa polega na porównywaniu mocnych i słabych stron organizacji z wybranymi konkurentami z sektora lub grupy strategicznej za pomocą graficznej prezentacji mocnych i słabych stron tej organizacji<sup>127</sup>. Ponadto pozwala uzyskać ogólny obraz względnych kompetencji firmy<sup>128</sup>.

Profile konkurencyjne przedsiębiorstw są opracowywane za pomocą kluczowych czynników sukcesu. Ich określenie stanowi pierwszy etap omawianej metody. Konstruowanie tej listy polega na szukaniu odpowiedzi na pytanie: od jakich czynników zależy sukces przedsiębiorstwa w badanym sektorze?<sup>129</sup> Należy zwrócić uwagę, iż czynniki te są inne w

<sup>125</sup> M. Romanowska, Planowanie..., op. cit., s. 45.

<sup>126</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza..., op. cit., s. 137.

<sup>127</sup> [http://www.aegeanodyssey.com/zarzadzanie/zaszadzanie\\_strategiczne\\_3.html](http://www.aegeanodyssey.com/zarzadzanie/zaszadzanie_strategiczne_3.html), data odczytu 16.11.2012

<sup>128</sup> P. Elkin, Planowanie..., op. cit., s. 59.

<sup>129</sup> M. Romanowska, Planowanie..., op. cit., s. 51.

różnych sektorach i zmieniają się w różnych okresach. Jedną z propozycji takich czynników jest następująca:

- a) pozycja na rynku,
- b) pozycja kosztowa,
- c) image firmy,
- d) umiejętności technologiczne,
- e) rentowność i potencjał finansowy,
- f) poziom organizacji i zarządzania<sup>130</sup>.

Pierwszy czynnik służy zbadaniu czy sukces firmy zależy od pozycji rynkowej danej organizacji, która może być związane z efektem skali czy efektem doświadczenia. W zależności od tego jak pozycja na rynku jest osiągnięta taką cechę będziemy analizować. Ponadto pozycję rynkową można porównywać biorąc pod uwagę procentowy udział w rynku, czy dynamikę sektora.

Pozycja kosztowa to porównywanie konkurentów pod względem sytuacji kosztowej. Charakteryzuje ją między innymi wielkość kosztu jednostkowego, udziałem kosztów stałych w kosztach całkowitych przedsiębiorstwa, relacją kosztów zmiennych i stałych czy strukturą kosztów (związaną z wydatkami na reklamę czy badania i rozwój).

Wizerunek firmy związany jest z rozpoznawalnością marki oraz produktów przedsiębiorstwa przez klientów sektora. Na podstawie ich oceny (pochodzącej z badań marketingowych) możemy porównać znajomość znaku firmowego, produktu czy całej firmy.

Kolejny kluczowy czynnik sukcesu to umiejętności technologiczne. Analizie poddaje się stan techniczny aktywów trwałych przedsiębiorstwa (budynków, maszyn), a także poziom technologii wykorzystywanych w działalności firmy. Umiejętności przedsiębiorstwa w dziedzinie techniki i technologii można oceniać pośrednio, przez ocenę jakości jego produktów i usług, lub bezpośrednio, oceniając stan techniczny firmy, fazę życia technologii, kulturę pracy, wielkość środków przeznaczanych na postęp techniczny i rozwój lub zakup nowych technologii<sup>131</sup>.

Rentowność i potencjał finansowy przedsiębiorstwa praktycznie w każdej branży stanowi kluczowy czynnik sukcesu, bowiem świadczy on o generowanym zysku w dłuższym okresie czasu. Ten czynnik należy również analizować z perspektywy formy własności firmy oraz możliwości pozyskania kapitału.

<sup>130</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009, s. 161.

<sup>131</sup> M. Romanowska, *Planowanie...*, op. cit., s. 52.

Ostatnim najczęściej występującym czynnikiem sukcesu jest poziom organizacji i zarządzania. W zależności od analizowanego sektora można porównywać takie zmienne jak: zarządzanie informacją, procedury formalne, kwalifikacje personelu czy systemy motywacyjne.

Kluczowe czynniki sukcesu wpływają na pozycję konkurencyjną z różną siłą, należy zatem określić ich wagi, a następnie ocenić intensywność ich występowania w poszczególnych przedsiębiorstwach<sup>132</sup>. Określenie listy kluczowych czynników sukcesu stanowi pierwszy etap oceny profilu konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Przy jej opracowaniu należy wziąć pod uwagę fazę życia sektora. W sektorach bardzo młodych kluczowymi czynnikami sukcesu są zazwyczaj technika i technologia, w rozwijających się – marketing i dystrybucja, w dojrzałych i schyłkowych – udział w rynku i koszty<sup>133</sup>.

Następnie należy dobrać konkurentów, którzy według K. Obłója powinni spełniać przynajmniej część z warunków marketingowych i warunków organizacyjnych. Do pierwszej grupy zaliczymy takie cechy jak<sup>134</sup>:

- udział w rynku – powinien być taki sam jak omawianej firmy, bądź większy z szybszą dynamiką poszerzania tego udziału,
- strategię rynkową – agresywna, zdecydowana na zwiększanie udziału w rynku oraz eliminację słabszych graczy,
- zyski – znacznie wyższe niż przeciętne osiągnięte w sektorze,
- produkty/usługi – o bardzo dobrej jakości, często ulepszone, wprowadzane na rynek nowe produkty/usługi.

Natomiast w odniesieniu do warunków organizacyjnych konkurent powinien charakteryzować się:

- lepiej zbudowaną strukturą kosztów od firmy analizowanej,
- technologią produkcji oraz świadczeniem usług na wyższym poziomie,
- dobrze prosperującą logistyką,
- sprawnym systemem naboru i selekcji personelu.

Następnym krokiem w celu opracowania profilu konkurencyjnego przedsiębiorstwa jest poddanie ocenie wybranych konkurentów pod kątem opracowanych kluczowych czynników sukcesu. Aby to zrobić należy każdemu czynnikowi nadać wagę odnoszącą się do maksymalnej (100%) oceny.

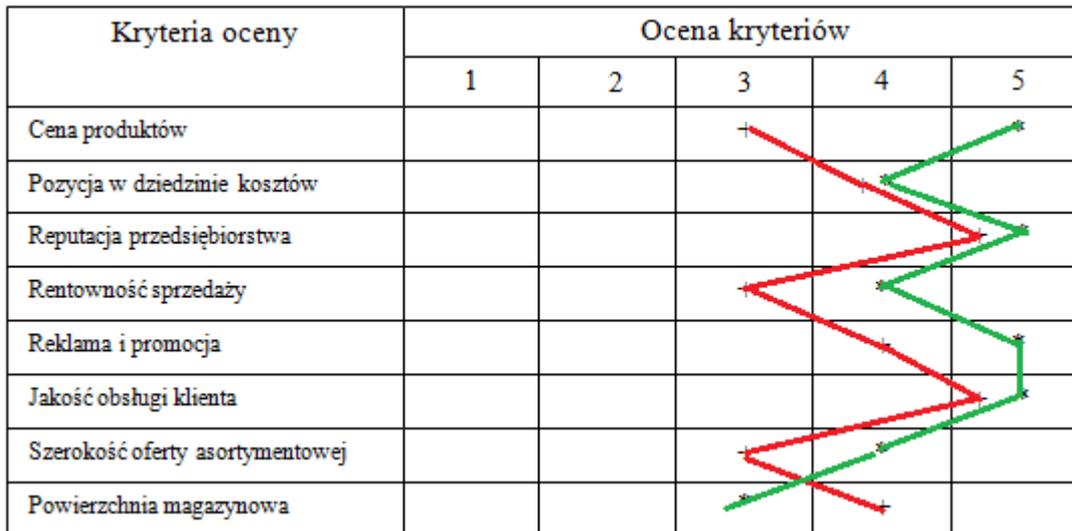
---

<sup>132</sup> Z. Pierścionek, Zarządzanie..., op. cit., s. 202.

<sup>133</sup> M. Romanowska, Planowanie..., op. cit., s. 52.

<sup>134</sup> G. Noworudzki, Profil konkurencyjny przedsiębiorstwa, s. 1, 4business4you.com, (data odczytu 16.11.2012).

Następnie otrzymane wyniki posłużą do przedstawienia graficznego na wykresie wyników wszystkich analizowanych przedsiębiorstw. Do tego celu przyjmuje się pięciostopniową skalę, w której 5 oznacza bardzo silną stronę przedsiębiorstwa, a 1 – bardzo słabą. Rysunek 20 przedstawia przykładowe profile konkurentów.



Rysunek 20 Profile konkurencyjne porównywanych przedsiębiorstw (Źródło: M. Tyrańska, J. Walas-Trębacz, Wykorzystanie metod analizy strategicznej w przedsiębiorstwie, s. 28).

Graficzna prezentacja profili konkurencyjnych pozwala na określenie względnie mocnych stron stanowiących źródło przewagi konkurencyjnej oraz względnych słabości, które mogą zagrażać przyszłemu wynikowi lub tłumaczyć aktualne niepowodzenia<sup>135</sup>. Najczęściej na podstawie profili konkurencyjnych przedsiębiorstwa sporządza się ranking firm w sektorze.

### 2.2.5. Analiza grzebieniowa

Analiza grzebieniowa należy do najprostszych metod pozwalających na zbadanie otoczenia konkurencyjnego. Analiza grzebieniowa służy ustaleniu wartości produktu bądź usługi dla klienta w odniesieniu do sektora, przedsiębiorstw i konkurentów.

Procedurę stosowania tej metody można sprowadzić do następujących trzech etapów:

- ustalenie klientów i poznanie ich opinii o wartości badanego produktu.
- określenie opinii o wartości produktu oferowanego przez organizację,
- identyfikowanie opinii o wartości produktu oferowanego przez konkurentów<sup>136</sup>.

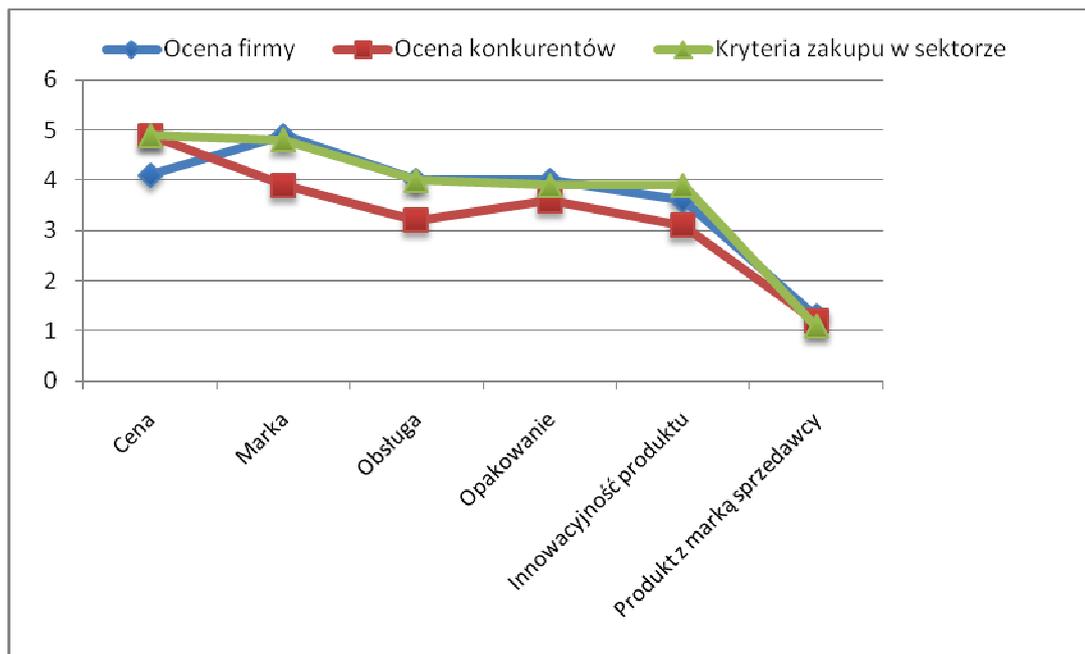
Etap pierwszy rozpoczyna się w momencie identyfikacji sektora, w którym działa analizowane przedsiębiorstwo. Najważniejsze informacje jakie należy uwzględnić to wielkość

<sup>135</sup> P. Elkin, Planowanie..., op. cit., s. 60.

<sup>136</sup> M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, PWE, Warszawa 2004, s. 122.

sektora i jego rodzaj, określenie grup klientów, jak również opisanie struktury sektora najlepiej poprzez stworzenie map grup strategicznych<sup>137</sup>. Następnie dokonuje się wyboru produktu, dla którego przeprowadzona zostanie analiza grzebieniowa. Najlepiej jeśli będzie to produkt, który ma znaczenie dla firmy, bądź taki, który jest zagrożony ze strony konkurentów oferujących podobny wyrób, można także analizować produkt, dla którego zaobserwowano zjawisko ubywania klientów. Kolejnym elementem jest przygotowanie wywiadu, z czynnikami, które opisują analizowany produkt i przedstawia się go grupie klientów. Wszystkie zebrane oceny zdolności produktu do zaspokojenia potrzeb każdego klienta uśrednia się, a następnie wyniki umieszcza się na wykresie.

Określenie opinii o wartości produktu oferowanego przez przedsiębiorstwo jest podobnie badane jak w przypadku etapu pierwszego. Nie mniej jednak wywiad zawiera nieco inne pytania. Wszystkie analizowane oceny powinny uwzględniać taką samą skalę ocen, aby móc wszystkie dane umieścić na jednym wykresie. Otrzymane wyniki nie są jednak wystarczające, w związku z czym należy przeprowadzić trzeci etap analizy.



Wykres 1 Analiza grzebieniowa – przykład (Źródło: M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego, PWE, Warszawa 2004, s. 123*)

Identyfikowanie opinii o wartości produktu oferowanego przez konkurentów sprowadza się do podobnych działań jak w poprzednich dwóch etapach, tzn. że porównujemy produkt analizowanej firmy z produktami konkurencji. Wszystkie etapy analizy grzebieniowej zostały przedstawione w formie graficznej na wykresie 1.

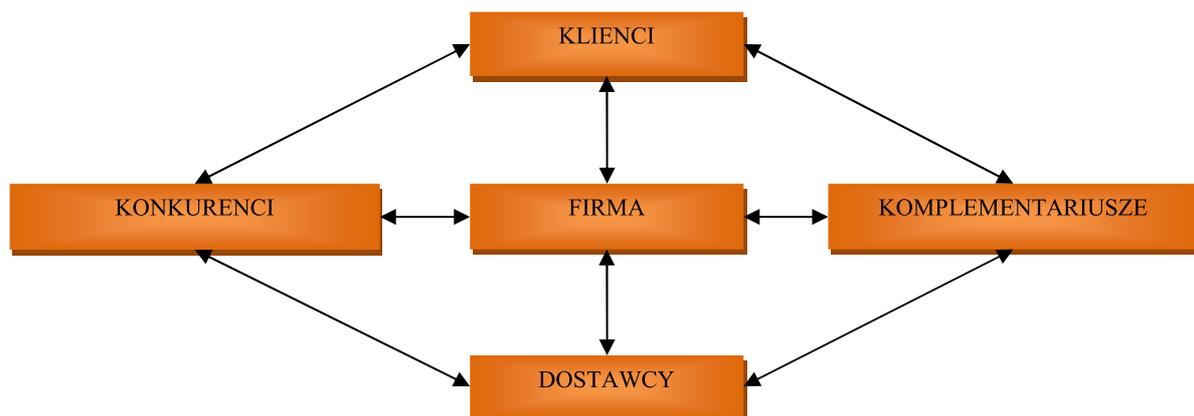
<sup>137</sup> Tamże, s. 137.

Naniesienie wyników poszczególnych etapów na wykres pozwala na wysunięcie wielu ciekawych wniosków, nie mniej jednak dotyczą one jedynie skrawka otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Uzyskane w wyniku całego procesu badawczego informacje pozwalają na określenie prognoz rozwoju sytuacji.

## 2.2.6. Analiza sieci wartości – metoda PARTS

Analiza sieci wartości została stworzona na fundamencie teorii gier, a jej twórcami są A.Brandenburger i B. Nalebuff. Według autorów ”wygrywająca strategia polega na aktywnym kształtowaniu gry, w jakiej bierzesz udział, a nie tylko na udziale w grze, w jakiej się znalazłeś”<sup>138</sup>.

Model PARTS składa się z pięciu elementów: graczy (Players), wartości dodanych (Added values), zasad (Rules), taktyk działania (Tactics) oraz zasięgu działania (Scope)<sup>139</sup>. Jak pokazuje rysunek 21 uczestnikami pionowych, jak i poziomych sieci są: firma, klienci, dostawcy, komplementariusze oraz konkurenci.



Rysunek 21 Sieć wartości (Źródło: A.M. Brandenburger, B.J. Nalebuff, *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*, „Harvard Business Review” 1995, July-August, New York 1996 cyt. za: K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 258)

W analizie sieci wartości rynek traktuje się jako grę. Jej efektem jest przejęcie wartości pomiędzy graczami. Wszelkie powiązania pomiędzy uczestnikami sieci są zorientowane zarówno na konkurencję, jak i kooperację. Nie zawsze bowiem da się wygrać (sytuacja wygrany-przeegrany), stąd możliwość koncentracji działań na współpracy (sytuacja wygrany-wygrany).

<sup>138</sup> A.M. Brandenburger, B.J. Nalebuff, *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*, „Harvard Business Review” 1995, July-August, New York 1996 cyt. za: K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 258.

<sup>139</sup> J. Cygler, *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, SGH, Warszawa 2009, s. 59.

Analiza sieci wartości pozwala na określenie zależności i powiązań występujących między graczami. Jednak, aby tego dokonać należy rozpatrzyć elementy tej analizy.

Graczami w modelu PARTS są klienci, dostawcy, konkurenci i komplementariusze. W zależności od występujących między nimi relacji możemy mówić o kooperacji i konkurencji. W sieci wartości dostawcy, odbiorcy i komplementariusze stymulują korzyści przedsiębiorstwa<sup>140</sup>. Jeśli działania podejmowane przez dostawców i klientów wpływająca tworzenie wartości to mamy kooperację. Natomiast w momencie podziału wpływów klienci dążą do obniżenia ceny, a dostawcy podnoszą wymagania warunków dostaw mówimy o konkurencji. W przypadku sieci poziomej, między firmą, a komplementariuszami można mówić o podnoszeniu wartości produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwa powinny dążyć do zwiększania ilości graczy, gdyż wpłynie to na spadek konkurencji, wzrost sprzedaży oraz osłabienie siły przetargowej klientów.

Drugim czynnikiem branym pod uwagę w metodzie PARTS jest wartość wnoszona przez graczy. Wartość wnoszoną przez gracza określa się przez porównywanie wartości tworzonej przez wszystkich uczestników gry z wartością tworzoną przez graczy, gdy dany gracz w niej nie uczestniczy<sup>141</sup>.

Jak w każdej grze w celu usystematyzowania i ograniczenia swobody działań poszczególnych graczy potrzebne są reguły. Zazwyczaj są nimi normy, zwyczaje, praktyki branżowe czy prawo. Analiza obowiązujących reguł ma na celu wybór najbardziej sprzyjających bądź wprowadzenie nowych<sup>142</sup>.

Kolejnym ważnym elementem potrzebnym w budowaniu korzyści sieci jest taktyka graczy. Taktyka to nic innego jak działania mające na celu wywarcie wpływu na pozostałych graczy. Dotyczy ona zarówno zapewnienia innym graczom o wnoszonej wartości do sieci czy zaangażowaniu uczestnika w grę. W ramach taktyki gracze stosują zarówno przyrzeczenia (elementy współpracy), jak i groźby (elementy konkurencji)<sup>143</sup>.

Zasięg działania sieci stanowi ostatni element analizy wartości sieci. Ten czynnik określa granice w jakich toczy się gra. Można zarówno zawęzić pole gry, poprzez eliminację części powiązań lub je rozszerzać poprzez przystąpienie do kolejnych gier.

Dzięki analizie sieci wartości możliwa jest obserwacja posunięć uczestników biorących udział w grze oraz odpowiedź na ich działania. Po za tym metoda PARTS pozwala na analizę

---

<sup>140</sup> Tamże, s. 60.

<sup>141</sup> K. Obłój, *Strategia...*, op. cit., s. 259.

<sup>142</sup> Tamże, s. 260.

<sup>143</sup> J. Cygler, *Kooperacja...*, op.cit., s. 63.

poszczególnych elementów gry, których ocena ułatwia wybór strategii pozwalającej na wygraną gry.

### 2.2.7. Model pięciu pytań

Model pięciu pytań został sformułowany przez najslawniejszego menadżera świata Jacka Welcha w trakcie pracy w General Electric. Na podstawie opracowanych przez niego pytań raz do roku liderzy biznesów i dywizji firmy musieli zwięźle odpowiedzieć. Do pytań tych należą:

1. Jakie są obecne trendy na rynku i w jakim kierunku się zmieniają?
2. Jakie działania podjęli w ciągu ostatnich dwóch lat twoi konkurenci, aby zmienić lub wykorzystać trendy rynkowe na swoją korzyść?
3. Co ty zrobiłeś w ciągu ostatnich dwóch lat, aby zmienić lub wykorzystać trendy rynkowe na swoją korzyść?
4. Co mogą zrobić twoi konkurenci, aby zmienić dynamikę rynku w sposób najbardziej niekorzystny dla ciebie?
5. Co możesz zrobić, aby dynamikę rynku kształtować jak najkorzystniej dla siebie?<sup>144</sup>.

Pierwsze pytanie odnosi się do określenia kilku najważniejszych zdarzeń z otoczenia przedsiębiorstwa, które są kluczowe dla organizacji i branży. Odpowiedź na to pytanie może zostać oparta o wcześniejszą analizę sektora na przykład za pomocą „pięciu sił Portera”.

Dwa kolejne pytania odnoszą się do działań konkurentów oraz odpowiednich dywizji firmy na pojawiające się trendy. Według Obłója pytanie drugie i trzecie niesie ukrytą treść, która mówi o tym, iż organizacja ma możliwości i powinna formować swój los. Osoby analizujące trendy powinny zwrócić uwagę jak na rynek wpływają działania biznesowe poszczególnych przedsiębiorstw.

Pytanie czwarte dotyczy oceny konkurencji. W zakresie tego pytania należy zastanowić się nad tym w jakich dziedzinach może pokonać analizowany biznes konkurencja, a także jakie produkty mogą zostać wprowadzone na rynek, które zagroziłyby obecnej pozycji organizacji. W głównej mierze należy określić zagrożenia konkurencyjne.

Natomiast pytanie piąte ma za zadanie dojrzenia możliwości zwycięskich posunięć biznesowych. Każde zastanowić się szansami, które przedsiębiorstwo może

---

<sup>144</sup> J. Welch, R. Slater, Kto przewodzi nie musi zarządzać, Wydawnictwo EMKA, Warszawa 2004, cyt. za: K. Obłój, Strategia..., op. cit., s. 257.

samo stworzyć sobie na rynku. Jak może wpłynąć na zmianę pola gry czy wprowadzenie nowego produktu.

Metoda pięciu pytań również uwzględnia formę gry, w której uczestniczy wielu uczestników. Jak sugeruje Welch sukces zależy od wykorzystania przez przedsiębiorstwo pojawiających się szans, ale również poprzez obserwację konkurencji w celu unikania zagrożeń konkurencyjnych. Ponadto odpowiedź na powyższe pięć pytań uświadamia kierownictwo w tym, co gramy i jakie są reguły gry<sup>145</sup>.

---

<sup>145</sup> K. Obłój, *Strategia...*, op. cit., s. 258.

### 3. Zagadnienia metodyczne badania empirycznego i charakterystyka przedsiębiorstwa Tarbonus

#### 3.1. Zagadnienia metodyczne badania empirycznego

Budowa i wybór odpowiedniej strategii konkurencji wymaga wielu wysiłków poczynionych ze strony pracowników oraz właścicieli firmy. To z kolei wiąże się z przeprowadzeniem dogłębnej identyfikacji oraz obserwacji otoczenia, a także krytycznego spojrzenia na zasoby oraz możliwości przedsiębiorstwa.

Głównym celem badania empirycznego jest identyfikacja strategii konkurencji dla firmy Tarbonus na lata 2013 – 2015.

Dwa pierwsze rozdziały niniejszej pracy określiły merytoryczne podstawy dla badania empirycznego. Główną metodą użytą w pracy jest metoda studium przypadku, z wykorzystaniem technik jakościowych i ilościowych, jak obserwacja uczestnicząca, wywiad z właścicielem firmy, ankieta wśród klientów firmy i analiza danych wtórnych.

Fundamentem do podjęcia decyzji o wyborze strategii konkurencji jest dokonanie analizy wewnętrznej oraz zewnętrznej przedsiębiorstwa stosując dostępne metody. W zakresie analizy zewnętrznej firma musi wziąć pod uwagę swoje otoczenie, czyli zidentyfikować swoich dostawców, odbiorców, konkurentów, a także poziom występowania substytutów. Natomiast w przypadku wewnętrznej analizy mowa tutaj o określeniu siły i pozycji konkurencyjnej omawianego przedsiębiorstwa.

Aby określić strategię konkurencji badanej firmy zanalizowano: 1) strukturę konkurencji i narzędzia konkurowania w branży firmy Tarbonus oraz 2) pozycję konkurencyjną firmy. Zatem przyjęto w badaniach empirycznych model badawczy, który przedstawiony został na rysunku 22.



Rysunek 22 Model badawczy (Źródło: opracowanie własne)

Sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jaka jest struktura konkurencji i narzędzi konkurowania w branży firmy Tarbonus?
2. Jaka jest pozycja konkurencyjna Tarbonus w relacji do rywali w branży?
3. Jaką strategię konkurencji powinna przyjąć firma Tarbonus, biorąc pod uwagę strukturę konkurencji w branży oraz jej pozycję konkurencyjną wobec rywali?

W celu odpowiedzi na pytanie badawcze nr 1 dokonano identyfikacji oraz oceny sektora usług szkoleniowych oraz stworzono mapę grup strategicznych dla przedsiębiorstwa Tarbonus.

Odpowiedzi na pytanie drugie dostarczyło określenie profilu konkurencyjnego przedsiębiorstwa oraz analiza grzebieniowa, która powstała na podstawie przeprowadzonego wywiadu.

Ciąg powyższych badań pozwala na sformułowanie odpowiedzi na pytanie trzecie. W celu precyzyjnego zidentyfikowania strategii konkurencji dla firmy Tarbonus na lata 2013-2015 dokonano analizy wyników odpowiedzi na pytanie pierwsze i drugie oraz skonfrontowano je z raportami i prognozami dla branży usług szkoleniowych.

W efekcie, powyższe rozważania pozwolą na określenie istoty i metod jakie należy wykorzystywać i z jakich korzystają firmy w ramach budowania strategii konkurencji.

Dane do analizy mają charakter wtórny (strony internetowe zarówno firmy Tarbonus i jej konkurencji, dokumenty i raporty branżowe) oraz pierwotny (informacje z wywiadu z właścicielem firmy Tarbonus, informacje z ankiety).

W powyższych etapach wykorzystano następujące techniki badań naukowych: gromadzenie danych, ankieta oraz badanie dokumentów.

#### *Ankieta przeprowadzona wśród klientów firmy Tarbonus*

W celu odpowiedzi na pytanie trzecie, a także mając na uwadze cel główny pracy do badania empirycznego wykorzystano metodę ankiety. Instrumentem pomiarowym był kwestionariusz ankietowy przesłany drogą mailową.

W ankiecie badano umiejętności firmy Tarbonus oraz znajomość i jakość jej produktów, a także lojalność jej stałych klientów. Kwestionariusz zbudowany był z pytań zamkniętych z wariantami odpowiedzi oraz pytań otwartych opisowych, stosowanych szczególnie w momencie kiedy pytano o opinię respondentów. W zakresie pytań zamkniętych stosowana była skala nominalna i porządkowa. Zebrane w ten sposób dane można było bez problemu przenieść na wykres w analizie grzebieniowej, a tym samym ułatwić odpowiedź na postawione pytania badawcze.

Kwestionariusz ankietowy wysłano do stu klientów firmy Tarbonus. Badaniem empirycznym zostali objęci, także trenerzy prowadzący zajęcia w analizowanym przedsiębiorstwie. Wyboru respondentów, do których trafiła ankietka dokonali właściciele firmy, byli to klienci strategiczni z punktu widzenia przedsiębiorstwa Tarbonus. Natomiast dobór wykładowców oparty był o częstotliwość prowadzenia zajęć w tej firmie. Wytypowano wykładowców, którzy zajęcia prowadzą przynajmniej raz w miesiącu (w przypadku szkoleń okresowych w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy) oraz trzy razy na pół roku (w przypadku szkoleń zawodowych i szkoleń miękkich). W sumie do badania empirycznego wzięto pod uwagę 50 ankiet pochodzących od firm i 10 ankiet wypełnionych przez wykładowców. Ankietka została przeprowadzona w miesiącach grudzień 2012 – styczeń 2013 roku.

#### *Analiza grzebieniowa*

Na podstawie odpowiedzi na pytania kwestionariusza ankietowego możliwe było opracowanie analizy grzebieniowej. Analizujemy produkt, który jest strategiczny dla firmy – usługi szkoleniowe. Obliczając średnią odpowiedzi w ramach każdego pytania z części A sporządzono wykres obrazujący wagę kryteriów zakupów w sektorze szkoleniowym w Polsce. Drugi wykres został wyznaczony na podstawie średniej odpowiedzi z części B i obrazuje ocenę firmy Tarbonus w świetle wcześniej zilustrowanych kryteriów. Trzecia analizowana część daje możliwość stworzenia wykresu dla oceny konkurentów w świetle zakupu w sektorze usług szkoleniowych.

Analiza wykresów grzebieniowych pozwala na pogłębienie wiedzy odnośnie badanego problemu. Pozwala na określenie pozycji firmy Tarbonus względem ogólnie przyjętych konkurentów. Należy pamiętać, iż jest to pozycja z punktu widzenia oceny wartości usługi dla respondenta. Nie mniej jednak pozwala ona na odpowiedź na postawione pytanie badawcze.

#### *Analiza sektora usług szkoleniowych*

Otoczenie determinuje zachowania podmiotów znajdujących się w danym sektorze. W celu zbadania sektora usług szkoleniowych, w którym głównie działa przedsiębiorstwo Tarbonus została przeprowadzona analiza branży za pomocą metody „pięciu sił Portera”. Dzięki tej metodzie otrzymano pogląd na siłę oddziaływania dostawców i nabywców, a także na możliwość pojawienia się nowych produktów i substytutów dla produktów oferowanych przez firmę Tarbonus. Zastosowanie tej metody pozwoliło również ocenić poziom konkurencji wewnątrz sektora. Otrzymane wyniki posłużyły do wstępnej oceny struktury sektora oraz wyodrębnienia narzędzia jakimi posługują się konkurenci w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej.

W celu identyfikacji otoczenia skorzystano z informacji pochodzących z różnych opracowań, raportów, a także wykorzystano informacje pochodzące od właścicieli firmy Tarbonus oraz ze stron internetowych przedsiębiorstw konkurencyjnych.

#### *Identyfikacja grup strategicznych*

Identyfikacja grup strategicznych jest swojego rodzaju uzupełnieniem do wcześniej dokonanej analizy sektora. Na podstawie wielkości i struktury sektora można było wybrać kryteria, którymi w największym stopniu wpływają na różnicę strategii firm działających w sektorze. Następnie czynniki te połączono w pary i sporządzono skalę pomiaru. Każde przedsiębiorstwo poddano ocenie wszystkich kryteriów, a kolejnie zaznaczano na wykresie. W trakcie badania empirycznego sporządzono 4 pary kryteriów otrzymując w ten sposób cztery grupy strategiczne dla firmy Tarbonus. Dzięki zastosowaniu tej metody możliwe jest określenie czy firma Tarbonus znajduje się w obszarze korzyści strategicznych, a dzięki temu możliwe jest utrzymanie przewagi konkurencyjnej w tym zakresie nad pozostałymi konkurentami.

Zastosowanie tej metody wraz z analizą sektora umożliwia określenie struktury konkurencji oraz narzędzi jakimi posługują się przedsiębiorstwa w sektorze usług szkoleniowych.

#### *Analiza profilu konkurencyjnego*

Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa związana jest z posiadanymi umiejętnościami przedsiębiorstwa oraz jego zasobami, zatem chcąc ją określić dokonano analizy profilu konkurencyjnego firmy Tarbonus. W tym celu ustalono listę dziewięciu kluczowych czynników sukcesu, a następnie wybrano dwóch głównych konkurentów przedsiębiorstwa Tarbonus. W tabeli dokonano oceny powyższych podmiotów, a następnie zaznaczono ich profile konkurencyjne.

Powyższa analiza pozwala na dostrzeżenie dystansów jakie dzieli przedsiębiorstwo Tarbonus od pozostałych konkurentów i na tej podstawie daje możliwość oceny pozycji Tarbonus w sektorze usług szkoleniowych.

## **3.2.Charakterystyka przedsiębiorstwa Tarbonus**

### **3.2.1.Cele strategiczne i misja**

Firma TARBONUS Sp. z o.o. jest firmą obecną na rynku szkoleniowym, wydawniczym oraz doradczym od 1991 roku. Przedsiębiorstwo Tarbonus stworzyło pięć oddziałów, które

stanowią ośrodki szkoleniowe. Funkcjonują one w Kielcach, Krakowie, Radomiu, Tarnobrzegu i Warszawie, przy czym w Krakowie znajduje się również siedziba spółki. Przedsiębiorstwo należy do sektora firm małych i średnich.

Od początku swojej działalności Tarbonus Sp. z o.o. obdarzyło zaufaniem ponad dwadzieścia tysięcy klientów, którzy docenili merytorykę oferty wydawniczej oraz jakość usług doradczych i szkoleniowych. Są wśród nich zarówno klienci indywidualni, jak i firmy o różnej wielkości, reprezentujące rozmaite branże.

Od początku istnienia spółki integralnym jej wizerunkiem jest logo, którego wygląd przedstawia rysunek 23. Firma chcąc nadążyć za zmieniającymi się trendami i upodobaniami klientów również dostosowała swój znak firmowy do obecnych czasów. I tak od roku 2008 funkcjonuje obecne logo spółki.



**Rysunek 23** Zmiana logo spółki Tarbonus od 1991 – 2013 roku (Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów firmy Tarbonus).

Firmę Tarbonus charakteryzuje również żółta kolorystyka, która jest podkreślana na wszelkiego typu materiałach, gadżetach czy publikacjach, a także na prowadzonej od 2000 roku stronie internetowej, która podobnie jak logo ciągle się rozwija i zmienia swój interfejs.

Na stronie internetowej spółki możemy odnaleźć wszelkiego typu informacje. Począwszy do aktualnych terminarzy szkoleń rozpisanych dla każdego oddziału, jak również dostęp do

aktualnych informacji z dziedziny bezpieczeństwa i higieny pracy. Ponadto za pomocą strony internetowej możemy dokonać zakupu publikacji Tarbonus, a także zgłosić się na szkolenie.

Firma podzielona jest na działy, z których najliczniejsze są: dział marketingu i handlu oraz dział wydawniczy. Są to komórki strategiczne dla działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Ponad to w firmie istnieje dział prawny, organizacyjny, a także do spraw pracowniczych.

Korzystając z zaufania jakim obdarzyli firmę klienci spółka została jednym z założycieli Polskiej Izby Firm Szkoleniowych, która działa na polskim rynku od 2005 roku. W przeciągu dwudziestu jeden lat działania, firma zdobyła wiele liczących się w branży i nie tylko certyfikatów. Należą do nich:

- Certyfikat Kompetencji Jednostek Edukacyjnych prowadzących szkolenia w dziedzinie bhp – przyznany przez Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy,
- Certyfikat Polskiej Izby Firm Szkoleniowych,
- Certyfikat – Przedsiębiorstwo Fair Play 2010,
- Certyfikat - Przejrzysta Firma.

Certyfikaty te są gwarancją wysokiego poziomu oferowanych przez Tarbonus usług szkoleniowych i doradczych, a także docenieniem działań podejmowanych przez zarząd na rzecz firmy. Do takich osiągnięć przyczyniła się również wykwalifikowana kadra wykładowców oraz wdrożony System Zarządzania Jakością.

Firma Tarbonus prowadzi swoją działalność w oparciu o plany zakładana z dwuletnim wyprzedzeniem. Pomimo, iż nie stosuje ona sformalizowanej strategii, posiada niektóre jej elementy. W roku 2008 zarząd Tarbonus określił konkretny kierunek działań przez nią podejmowanych. I tak misją spółki jest dbałość o zaspokajanie potrzeb Klientów na najwyższym poziomie. Gwarancja, że usługi szkoleniowe i doradcze oraz pozycje wydawnicze, wzajemnie się uzupełniają, merytorycznie i jakościowo odpowiadają wysokim standardom<sup>146</sup>.

Z powodu zdywersyfikowanej działalności firmy Tarbonus określenie celi strategicznych odbywa się dla każdego sektora z osobna. Nie mniej jednak spółka dąży do znalezienia takiej niszy rynkowej, która pozwoli na połączenie usług szkoleniowych, doradczych z działalnością wydawniczą przedsiębiorstwa.

Główną działalnością spółki są usługi szkoleniowe. Cele strategiczne opracowane dla tej działalności zarząd spółki traktuje priorytetowo. Pierwszym celem jest poszerzenie usług

---

<sup>146</sup> www.tarbonus.pl, (data odczytu 20.12.2012 r.)

szkoleniowych w latach 2013 – 2015. W tym zakresie spółka w 2012 roku poczyniła inwestycję w zakresie budowy i otwarcia ośrodka kształcącego klientów w zakresie obsługi maszyn budowlanych. Ośrodek ten został otwarty w styczniu 2013 roku w Kielcach i jest to pierwszy taki ośrodek tej firmy. Ponadto w najbliższych dwóch latach ma on zostać rozbudowany o pracownię spawalniczą. Dzięki tym posunięciom firma pragnie zwiększyć ilość obsługiwanych klientów oraz zwiększyć udziały w rynku usług szkoleniowych.

Spółka Tarbonus widzi potrzebę rozwijania działalności szkoleniowej, gdyż niektóre z oferowanych przez nią do tej pory szkoleń jest niepewnych – mowa tutaj na przykład o szkoleniach w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy czy szkolenia w zakresie uprawnień energetycznych. Stąd też w kolejnych latach firma będzie rozwijać i skupiać się szczególnie nad szkoleniami zawodowymi, które umożliwiają zdobycie uprawnień państwowych.

Poza tym w odpowiedzi na zmianę trendów i rozwój technologii w latach 2013-2015 firma ma zamiar wprowadzić szkolenia e-learningowe, które przy pomocy platformy mają po części zastąpić szkolenia stacjonarne. W tym zakresie spółka Tarbonus pragnie pozyskać nowych klientów, szczególnie większe korporacje, które w chwili obecnej wykorzystują ten rodzaj szkoleń.

W zakresie działalności wydawniczej firma Tarbonus także poczyniła pewne postanowienia. Wszelkie działania w chwili obecnej oraz w latach 2013-2015 skupiać się będą nad rozbudową produktów IT oraz ich promocją. Firma chce zostać liderem w dostarczaniu komplementarnych programów IT dla absolwentów studiów w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Zarząd pragnie stworzyć produkt, który będzie rozpoznawalny w branży.

Kolejnym celem strategicznym w tym segmencie jest wydanie kolejnych zaktualizowanych i dostosowanych do dzisiejszych trendów obecnych publikacji wydawnictwa Tarbonus. Do tej pory firma oferowała publikacje pisane językiem technicznym, w latach 2013-2015 pragnie to zmienić. Pozycje książkowe, które mają służyć jako materiał wykładowy mają być czytelne i łatwo przyswajalne. Poza tym wiele czynności ma być przedstawiona w formie graficznej - obrazkowej, tak jak w obecnej chwili robi to Internet.

Trzecim celem strategicznym dla wydawnictwa na lata 2013-2015 jest nawiązanie współpracy z księgarniami. Do tej pory publikacje wydawnictwa nie były oferowane w księgarniach. Firma chciałaby rozpowszechnić swoje pozycje, dotrzeć do większej ilości klientów, a tym samym umocnić markę.

Celem strategicznym łączącym obie powyższe działalności spółki ma być pozyskanie klientów – nowych, niedoświadczonych specjalistów do spraw bezpieczeństwa i higieny pracy, którym firma proponuje pakiet narzędzi do obsługi zakładu, dostarcza aktualnych informacji w zakresie przepisów, a także udostępnia aktualizowane szkolenia w formie e-learningu. Ten połączony pakiet ma stać się numerem jeden na rynku i umożliwić łatwą i przyjemną pracę służbom bhp.

Natomiast w zakresie usług doradczych firma nie określa celów strategicznych, ze względu na uzupełniający charakter tej działalności.

W kolejnych latach właściciele zastanawiają się nad zmianą lokalizacji oddziału krakowskiego oraz tarnobrzeskiego, nie mniej jednak tą decyzję uzależniają od wysokości zysków oraz od trendów jakie będą rządzić gospodarką. Natomiast w najbliższym roku firma będzie dokonywać zmian wewnątrz spółki, rozpoczynając od systemów motywacyjnych, zmiany schematu organizacyjnego czy zmiany struktury niektórych działów.

Właściciele firmy Tarbonus szansę rozwoju upatrują szczególnie w produktach elektronicznych, bowiem pozwalają one na ograniczenie kosztów. Poza tym stają się co raz powszechniejsze. Zwiększenie ich sprzedaży, a także skierowanie tego produktu szczególnie do specjalistów branży bezpieczeństwa i higieny pracy pozwoli na zrekompensowanie straty części szkoleń na sprzedaży narzędzi do ich realizacji. Ponadto zarząd spółki widzi korzyści mogące wynikać z połączenia szkoleń e-learningowych ze szkoleniami personalnymi.

Natomiast zagrożeniem dla przedsiębiorstwa będzie na pewno niestabilność gospodarcza, ciągle zmieniające się przepisy oraz trendy. To nie pozwala firmie na poczynienie długookresowych planów. Poza tym ciągle zmieniające się przepisy, brak ich stabilności nie pozwala firmie specjalizować się tylko w jednym rodzaju szkoleń, stąd zdywersyfikowany charakter firmy.

### **3.2.2. Obszary działalności i rynki firmy**

Firma Tarbonus jest przedsiębiorstwem zdywersyfikowanym. Swoją działalność prowadzi w trzech sektorach:

- sektor usług szkoleniowych,
- sektor wydawniczy,
- sektor usług doradczych.

Oferta proponowana przez spółkę jest bardzo rozbudowana, stąd zaspokaja potrzeby wielu nabywców. Elementem łączącym prowadzenie działalności w tych sektorach jest tematyka jaką firma się zajmuje, a mianowicie szeroko rozumiane bezpieczeństwo i higiena pracy.

Wiodącą działalnością spółki są usługi szkoleniowe. Rynek usług szkoleniowych jest bardzo rozbudowany. W tym sektorze występuje bardzo duża konkurencja, co pogłębia duże rozdrobnienie branży. Stąd firma Tarbonus chcąc osiągnąć znaczącą pozycję na rynku, rozpoznawalność oraz pozyskać liczną grupę klientów oferuje rozbudowaną i bogatą ofertę szkoleń.

Proponowane przez Tarbonus szkolenia podzielono na osiem kategorii, w tym:

- prawo pracy i bezpieczeństwo i higiena pracy,
- obsługa urządzeń transportu bliskiego,
- przewóz towarów niebezpiecznych,
- ratownictwo i ochrona przeciwpożarowa,
- pedagogika,
- szkolenia zawodowe,
- szkolenia menedżerskie,
- finanse.

Pierwszy rodzaj szkoleń, najbardziej popularny wśród klientów Tarbonus to szkolenia w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Mowa tutaj zarówno o szkoleniach obowiązkowych, które wynikają z Rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 27 lipca 2004 roku w sprawie szkolenia w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy. Szkolenia te oferowane są w największym stopniu firmom dla pracodawców, służb bhp, pracowników na stanowiskach kierowniczych, administracyjno – biurowych, inżynieryjno – technicznych, także zatrudnionych na stanowiskach robotniczych. Szkolenia te są cykliczne. Dodatkowo w tej kategorii firma Tarbonus proponuje specjalistom w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy (bhp) cykl szkoleń doskonalących techniki bhp, w tym szkolenie w zakresie oceny i zarządzania ryzykiem zawodowym, analizę stanu bhp w zakładzie pracy, wypadków w pracy i chorób zawodowych i inne. Dodatkiem do tego typu szkoleń jest wiedza przekazywana na kursach z zakresu prawa pracy.

Obsługa urządzeń transportu bliskiego to typ kursów przygotowujących słuchaczy do egzaminów na uprawnienia wydawane przez Urząd Dozoru Technicznego. Oferta ta skierowana jest zarówno do klientów indywidualnych, jak i dla firm w celu podnoszenia kwalifikacji swoich pracowników. W zakresie tych kursów uczestnicy zdobywają wiedzę oraz

praktyczne umiejętności w zakresie obsługi wciągarek, suwnic, wózków jezdniowych, żurawi, dźwigów, a także podestów ruchomych.

Trzecia kategoria proponowana przez Tarbonus obejmuje szkolenia w zakresie przewozu towarów niebezpiecznych. Należy zauważyć, iż są to szkolenia, które organizuje jedynie część firm szkoleniowych, ze względu na potrzebę otrzymania zgody od wojewody danego okręgu oraz spełnienie wielu wymagań dotyczących materiałów i kwalifikacji wykładowców potrzebnych do realizacji tego typu szkoleń.

Ratownictwo i ochrona przeciwpożarowa to szkolenia kierowane do pracowników różnego typu firm. Kadra szkoleniowa w ramach zajęć w tym temacie przekazuje wiadomości teoretyczne oraz praktyczne jak sprawnie postępować w razie pojawienia się pożaru, przeprowadzić ewakuację, a także jak dokonać audytu bezpieczeństwa pożarowego w przedsiębiorstwie.

Szkolenia w zakresie pedagogiki obejmują kursy przygotowujące słuchaczy do prowadzenia zajęć praktycznej nauki zawodu i pozaszkolnych form kształcenia oraz oferują kursy w zakresie organizacji i nadzoru wypoczynku dla dzieci i młodzieży.

Typ szkoleń zawodowych obejmuje szkolenia o tematyce energetycznej. Spółka organizuje kursy w zakresie pomiaru elektrycznego, a także odnawialnych źródeł energii. Szkolenia i kursy proponowane w tej kategorii pozwalają na zdobycie uprawnień (świadectwa kwalifikacyjnego) w zakresie eksploatacji i dozoru:

- sieci, urządzenia i instalacje energetyczne wytwarzające, przesyłające i zużywające energię elektryczną (tzw. Grupa 1),
- urządzenia zużywające ciepło, paliwa stałe lub płynne oraz przetwarzające i przesyłające ciepło (tzw. Grupa 2),
- sieci, urządzenia i instalacje gazowe służące do wytwarzania, przetwarzania, przesyłania, magazynowania i zużywania paliwa gazowego (tzw. Grupa 3).

Jednocześnie należy dodać, iż spółka posiada od 2010 roku swoje stowarzyszenie, które umożliwi przeprowadzanie egzaminów przez jego członków.

Inny rodzaj to szkolenia menedżerskie organizowane z myślą o zapotrzebowaniu firm na podniesienie kwalifikacji pracowników na stanowiskach kierowniczych, menedżerskich. Proponowana tematyka szkoleń obejmuje między innymi: efektywne zarządzanie firmą i pracownikami, system zarządzania jakością w organizacji, zarządzanie projektami czy systemy oceny pracowników jako element zarządzania personelem w przedsiębiorstwie.

W zakresie usług szkoleniowych firma Tarbonus proponuje szereg kursów doskonalących w dziedzinie finansów. Z tych szkoleń korzystają zarówno przedsiębiorstwa, jak i klienci indywidualni.

W zakresie usług szkoleniowych należy także wyróżnić działania firmy w zakresie prowadzenia studiów podyplomowych. We współpracy z Wyższą Szkołą Informatyki i Zarządzania firma Tarbonus organizuje trzy kierunki studiów podyplomowych:

- Edukacja dla bezpieczeństwa – studia przeznaczone dla nauczycieli lub osób po studiach pedagogicznych, które mogą nabyć umiejętności w zakresie prowadzenia zajęć z przedmiotu o takiej samej nazwie,
- Edukacja bezpieczeństwa i higieny pracy – celem studiów jest nabycie wiedzy z zakresu podstawowych zagadnień związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy oraz przygotowanie słuchaczy do funkcjonowania na różnych szczeblach zarządzania bezpieczeństwem pracy<sup>147</sup>,
- Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy – po ukończeniu tego kierunku studenci zdobywają uprawnienia do pracy w służbach bezpieczeństwa i higieny pracy.

Od stycznia 2013 roku firma Tarbonus rozpoczęła realizację szkoleń w zakresie obsługi maszyn budowlanych, w tym: koparek, dźwigów, spycharek, zagęszczarek, itp. Kursy organizowane przez ośrodek będą prowadzone dla wszystkich klientów spółki.

Cechą wyróżniającą spółkę na rynku firm szkoleniowych, jest oferowanie szkoleń stacjonarnych, realizowanych w oddziałach spółki, jak i miejscach wyznaczonych przez klientów ze szkoleniami wyjazdowymi. Firma organizuje szkolenia wyjazdowe cyklicznie w różnych miastach Polski. Oferuje nabywcom wysoki poziom merytoryczny, który zapewniają znakomici wykładowcy z dużym doświadczeniem w danej tematyce. Ponadto proponowane szkolenia pozwalają spotkać się specjalistom z całej Polski w jednym miejscu, to z kolei wpływa na pogłębienie i zaktualizowanie ich wiedzy, a także cenną wymianę informacji. Szkolenia wyjazdowe organizowane są cztery razy do roku w terminach: marzec - Zakopane, czerwiec – Szklarska Poręba, wrzesień – Sandomierz, listopad – Zakopane.

Ponadto należy podkreślić, iż każdy klient uczestniczący w szkoleniach firmy Tarbonus poza wykwalifikowaną kadrą szkoleniową otrzymuje również profesjonalne materiały szkoleniowe w postaci: publikacji wydawnictwa Tarbonus, notatnika oraz długopisu z logiem Tarbonus, co pozwala firmie na rozpowszechnianie swojego wizerunku na zewnątrz.

---

<sup>147</sup> www.tarbonus.pl, (data odczytu. 4.01.2013 r.)

Należy zaznaczyć, iż oferta spółki ciągle się poszerza. Jest to związane ze zmieniającymi się trendami na rynku usług szkoleniowych, jak i zapotrzebowaniem zgłaszanym przez licznych klientów Tarbonus.

Kolejną gamą produktów są specjalistyczne publikacje. Proponowane książki stanowią uzupełnienie usług szkoleniowych. W sektorze wydawniczym o tematyce bezpieczeństwa i higieny pracy spółka Tarbonus jest liderem. Posiada w swojej ofercie czterdzieści pięć pozycji wydawniczych. Firma wydaje katalogi sezonowo, proponując w każdym nową publikację. To wymaga od firmy ciągłego poszukiwania specjalistów chcących podzielić się swoją wiedzą, która może przydać się w praktycznej pracy specjalistom z branży bezpieczeństwa i higieny pracy. Gama wydawnictw ciągle się poszerza o nową tematykę. Firma w tym zakresie poszukuje niszy. Spółka Tarbonus jako pierwsza stworzyła serię książek o Bezpieczeństwie publicznym przeznaczonym w szczególności dla Straży Miejskiej. Należy dodać, iż większość pozycji wydawanych przez Tarbonus posiada charakterystyczną szatę graficzną, którą przedstawia rysunek 24.



**Rysunek 24 Szata graficzna publikacji firmy Tarbonus (Źródło: [www.tarbonus.pl](http://www.tarbonus.pl), data odczytu 4.01.2013 r.)**

Wszystkie publikacje sprzedawane są w oddziałach spółki, jak również za pomocą sprzedaży wysyłkowej – zamówienia zbierane są w sklepie internetowym, jak również klienci nadsyłają zamówienia pocztą tradycyjną. Poza tym pozycje wydawnicze można zakupić na targach branżowych lub wystawkach organizowanych na wyższych uczelniach organizujących studia dla specjalistów w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.

Wydawnictwo Tarbonus proponuje książki poradnikowe o tematyce bezpieczeństwa i higieny pracy, ochrony przeciwpożarowej, ochrony środowiska czy prawa pracy. Ponad to spółka oferuje specjalistyczne serie wydawnicze z zakresu energetyki konwencjonalnej i niekonwencjonalnej, bezpieczeństwa energetycznego czy bezpieczeństwa publicznego. Firma mając na uwadze ciągle rozwijające się technologie proponuje klientom szereg wydawnictw

aktualizowanych, programy komputerowe oraz PEN-Asystenta, który w każdym momencie ułatwia pracę specjalistom, dając dostęp do przepisów prawnych, orzecznictwa sądowego, komentarzy, aktywnych druków i części poradnikowej.

PEN-Asystent jest kierowany dla specjalistów bezpieczeństwa i higieny pracy, to profesjonalny, ekonomiczny i niezastąpiony „Asystent”<sup>148</sup>. Proponowany program jest wgrany w podręcznym pendrive. Pozwala na wykorzystanie go zarówno w pracy, jak i w domu. Firma proponuje PEN-Asystenta w czterech różnych wersjach, przy czym każdy odróżnia się kolorem:

- złoty – posiada wgraną bazę przepisów prawnych z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy, ochrony przeciwpożarowej, ochrony środowiska oraz budownictwa,
- czerwony – pomija tematykę bezpieczeństwa i higieny pracy, zachowując pozostałe przepisy,
- żółty – zawiera jedynie przepisy z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy oraz prawa pracy,
- niebieski – pozwala na zdobywanie wiedzy w zakresie energetyki.

Obecnie wydawnictwo Tarbonus świadczy także usługi poligraficzne, w tym skład tekstu i książek, redakcję i korektę, opracowania graficzne, projekty, a także druk. Poprzez ścisłą współpracę z wieloma firmami z branży poligraficznej jesteśmy w stanie zrealizować także nietypowe zamówienia, dbając przy tym o jakość oraz szybki termin realizacji<sup>149</sup>.

Firma Tarbonus oferuje swoim klientom usługi doradcze, szczególnie w zakresie kompleksowej obsługi bhp, a także ochrony przeciwpożarowej czy opracowania ryzyka zawodowego dla konkretnych przedsiębiorstw.

Usługi szkoleniowe oraz doradcze realizowane są we wszystkich oddziałach firmy, tj. w Krakowie, Kielcach, Radomiu, Warszawie i Tarnobrzegu. Natomiast wydawnictwo ma swoją siedzibę w ostatnim z wymienionych miast. Pomimo tego, iż firma posiada oddziały w Polsce południowo-środkowo-wschodniej, to może pochwalić się wieloma klientami w pozostałej części kraju. Jak już wspomniano wcześniej firma jest mobilna i organizuje szkolenia w całej Polsce.

W rozdziale czwartym analizie zostanie poddana działalność szkoleniowa firmy, która jest dla spółki głównym źródłem przychodów, a także wiodącą działalnością. Dla tego sektora określone zostaną firmy konkurujące ze spółką na rynkach lokalnych, gdzie przedsiębiorstwo posiada swoje oddziały.

---

<sup>148</sup> Katalog produktów wydawniczych oraz usług szkoleniowych, doradczych i poligraficznych, edycja jesień-zima 2012/2013, Tarbonus, Tarnobrzeg 2012, s. 10.

<sup>149</sup> [www.tarbonus.pl](http://www.tarbonus.pl), (data odczytu 20.12.2012 r.)

### 3.2.3. Struktura organizacyjna i zasoby ludzkie

Firma Tarbonus należy do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Zatrudnia ona czterdziestu ośmiu pracowników. Wśród wszystkich zatrudnionych 80% posiada wykształcenie wyższe. Poza tym w firmie jest mała rotacja, większość pracowników zatrudnionych jest w spółce od jej początku, co sprzyja rodzinnej atmosferze i mocnym utożsamianiu się z firmą.

Struktura organizacyjna firmy zmieniała się kilkakrotnie, co związane było z rozwojem spółki oraz jej planami. W chwili obecnej struktura przedsiębiorstwa jest rozbudowana, mocno zhierarchizowana.

Zgodnie z obecnym schematem organizacyjnym, na czele firmy Tarbonus stoi zarząd. Przy nim pieczę nad poprawnością systemu zarządzania jakością sprawuje pełnomocnik do spraw jakości. Zaraz pod zarządem działa dyrektor do spraw organizacji i nadzoru oddziałów oraz dział organizacyjny i dział wydawniczy.

Dyrektor do spraw organizacji i nadzoru nad oddziałami kontroluje oraz koordynuje współpracą w oddziałach i pomiędzy nimi. Funkcję tę pełni jeden z właścicieli firmy. W każdym oddziale jak wskazuje schemat organizacyjny Tarbonus zatrudnieni są: dyrektor oddziału, zastępca dyrektora oddziału pełniący funkcję dyrektora do spraw doradztwa i szkoleń, specjalista do spraw administracyjno-szkoleniowych oraz specjalista do spraw marketingu i handlu. W każdym oddziale szkoleniowym pracuje od czterech do maksymalnie pięciu pracowników.

Dyrektor oddziału zarządza finansami oddziału, zatwierdza realizację szkoleń, odbywa spotkania z kluczowymi klientami. Natomiast jego zastępca odpowiedzialny jest za poszukiwanie nowych tematów szkoleń, opracowywanie zakresu tematycznego i materiałów, przygotowywanie ofert dla klientów. Pracownicy do spraw marketingu i handlu zajmują się kontaktami telefonicznymi z klientami spółki, poszukiwaniem nowych nabywców, a także obsługą szkoleń realizowanych w oddziale. Natomiast specjaliści do spraw administracyjno-szkoleniowych mają za zadanie przygotowanie dokumentacji szkoleniowej, a także wystawienie faktur, sporządzenie umów dla wykładowców oraz wypłatę wynagrodzenia. Poza tym pracownicy na tych stanowiskach przyjmują i rozdzielają pocztę w oddziale oraz są odpowiedzialni za przygotowanie raportów kasowych na koniec miesiąca.

Działem organizacyjnym kieruje dyrektor do spraw organizacyjnych. Pod nim działają trzy inne działy: księgowości, kadr oraz IT. Są to działy niezbędne do sprawnego funkcjonowania spółki. Dział księgowości zajmuje się rozliczeniami firmy, inwestycjami. Natomiast dział

kadr odpowiedzialny jest za rekrutację pracowników, wystawianiem zaświadczeń, obliczaniem urlopów – ogólnie ujmując sprawami pracowniczymi. Trzeci dział – IT powstał ze względu na potrzebę rozbudowy programów komputerowych tworzonych przez Tarbonus. Pieczę nad funkcjonowaniem działu sprawuje informatyk, który współpracuje ze specjalistami do spraw programów IT.

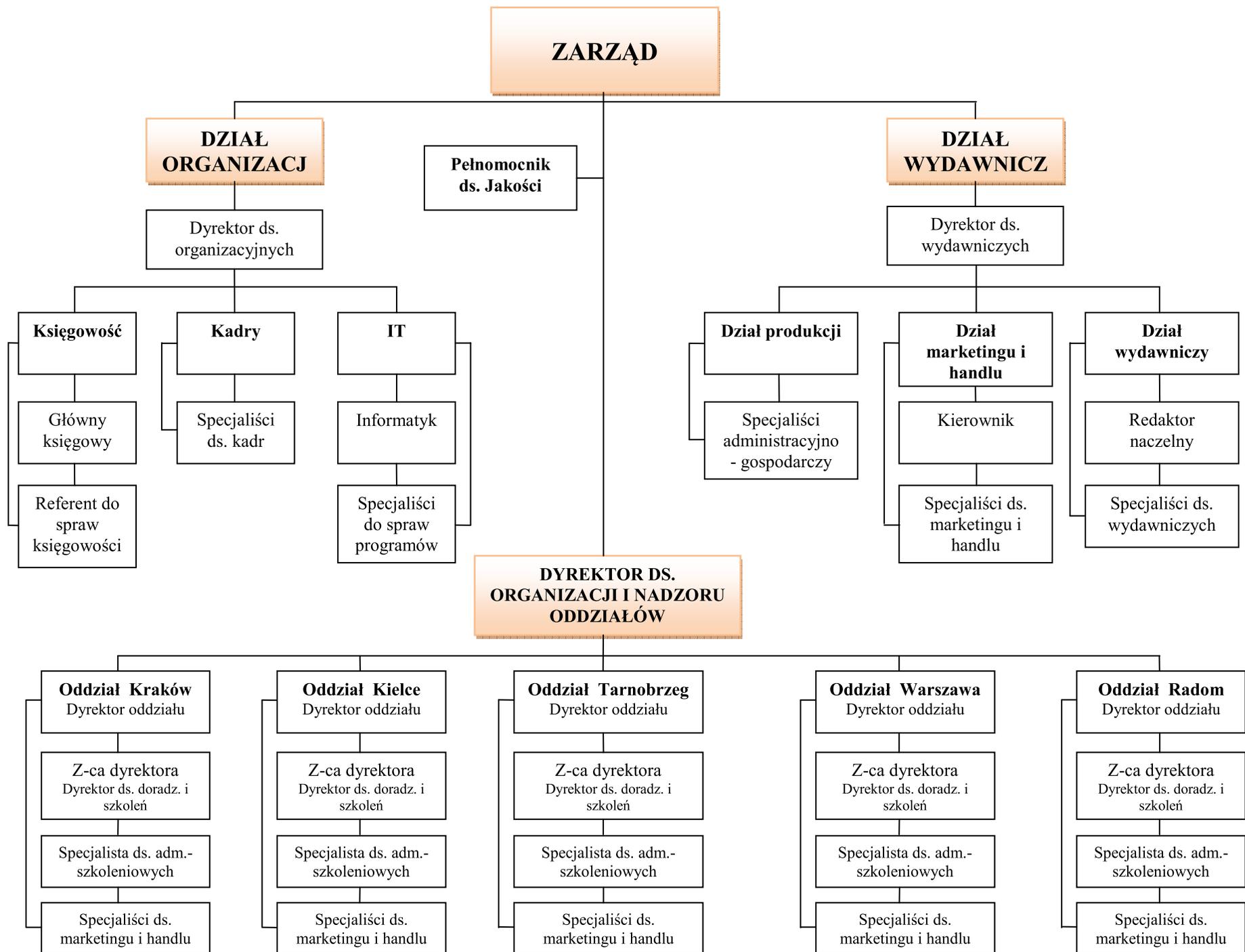
Trzeci dział wiąże się z działalnością wydawniczą spółki. Funkcję nadzorczą nad tym działem sprawuje dyrektor do spraw wydawniczych. Kieruje on pracą i działaniami trzech działów: produkcyjnego, marketingu i handlu oraz wydawniczego. Dział produkcyjny odpowiada za realizację zamówień oraz wytwarzanie publikacji wydawnictwa. Pracownikami tego działu są specjaliści do spraw administracyjno-gospodarczych. W dziale marketingu i handlu zatrudnieni są czterej pracownicy, przy czym jedne z nich pełni rolę kierownika. To on dyktuje jakie produkty w danej chwili promuje firma, odpowiada za ustalanie cen produktów, organizację wystawek wydawniczych czy przygotowywanie firmowego katalogu. Jednym z ważniejszych w strukturze jest dział wydawniczy. W wydawnictwie Tarbonus pracuje redaktor naczelny oraz liczni specjaliści do spraw wydawniczych.

Jak już wcześniej wspomniano 80 % załogi posiada wykształcenie wyższe. Wprowadzony system zarządzania jakością zobligował właścicieli spółki do cyklicznego podnoszenia kwalifikacji pracowników, stąd dział kadr co roku przygotowuje plan szkoleń.

Wszyscy dyrektorzy oddziałów oraz część zastępców dyrektorów to także wykładowcy, którzy bardzo dobrze znają problemy związane z potrzebą doksztalcania pracowników. Dzięki takim praktykom część specjalistów do spraw marketingu i handlu posiada również uprawnienia do przeprowadzania szkoleń w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, co pozwala dyrektorom na zmniejszenie kosztów oddziałów. Część pracowników oddziałów prowadzi również kursy przygotowujące do egzaminów UDT. To bardzo cenni pracownicy w spółce ze względu na ich wiedzę oraz posiadane kwalifikacje. Są oni dodaną wartością niematerialną przedsiębiorstwa.

Właściciele spółki doceniając wkład pracowników w budowanie marki Tarbonus oraz chęć podnoszenia kwalifikacji, stworzyli nowy system motywacji pracowników. Na przykład dla specjalistów do spraw marketingu i handlu wprowadzono system premiowy. Daje on możliwość premii w wysokości 4% od przychodów z pozyskanych przez nich szkoleń.

W firmie występuje mała rotacja pracowników. Nie mniej jednak ciągły rozwój spółki sprzyja powstawaniu nowych miejsc pracy. Zatrudniane osoby mogą pracować w miłej atmosferze w stabilnej i znanej firmie szkoleniowo-doradczo-wydawniczej.



Rysunek 25 Schemat organizacyjny firmy Tarbonus (Źródło: wywiad z właścicielem firmy z dnia 8.01.2013 r.)

## **4. Analiza i identyfikacja strategii konkurencji przedsiębiorstwa Tarbonus Sp. z o.o. na lata 2013-2015**

### **4.1. Analiza struktury konkurencji i narzędzi konkurowania w sektorze Tarbonus**

#### **4.1.1. Metoda „pięciu sił” M.E. Portera**

Analiza bezpośredniego otoczenia konkurencyjnego firmy stanowi bardzo ważny etap analizy oraz projektowania strategii, którego znaczenie jest permanentnie niedoszacowane w praktyce organizacyjnej<sup>150</sup>. Ze względu na fakt, iż przedsiębiorstwo Tarbonus prowadzi działalność zdywersyfikowaną – analizie poddano główną działalność spółki – usługi szkoleniowe. Pierwszym krokiem do sformułowania strategii konkurencji dla firmy Tarbonus będzie zatem analiza sektora z wykorzystaniem modelu „pięciu sił” Portera.

W Polsce sektor usług szkoleniowych kształtuje się od momentu pojawienia się kapitalizmu, który stał się motorem napędowym popytu na usługi trenerskie, ponieważ zaostrzająca się konkurencja wytworzyła zapotrzebowanie na coraz lepiej wykwalifikowane kadry<sup>151</sup>. Prekursorami, którzy wprowadzili do Polskim po 1989 roku standardy oraz metody efektywnego uczenia się pracowników w zakresie systemów sprzedaży i technik pozwalających na zwiększenie zysków z przeprowadzanych transakcji były firmy Amway oraz Zepter. Równolegle w branży szkoleniowej powstawały firmy akademickie, w których wykładowcami stawali się pracownicy uczelni oraz absolwenci kierunków: psychologii i socjologii.

Do roku 2000 w Polsce notuje się rozkwit konkurencji w sektorze usług szkoleniowych. Firmy miały bardzo dużo zleceń, które przerastały ich możliwości. Niestety w okresie przedakcesyjnym nastąpiło załamanie, które zweryfikowało branżę. Rosnąca konkurencja zmusiła część z nich do wycofania się z sektora.

Natomiast po 2004 roku notuje się ponowny rozkwit usług szkoleniowych. Dzięki potężnym dotacjom unijnym obecne firmy rozwijają się, ale także powstaje bardzo dużo nowych podmiotów.

Od roku 2010 większość firm zmniejsza swoje wydatki na doksztalcanie pracowników, co przekłada się na sytuację w branży szkoleniowej. Możliwość skorzystania z dotacji do grudnia 2013 roku pozwala optymistycznie patrzeć na funkcjonowanie sektora

<sup>150</sup> K. Obłój, Strategia organizacji, PWE, Warszawa 2007, s. 239.

<sup>151</sup> Treco Inspiracja do sukcesu „Rynek usług szkoleniowych w Polsce, 16.04.2012, szkolenia.wieszjak.pl, (data odczytu 23.01.2013).

szkoleniowego, bowiem projekty rozpoczęte przed 1 stycznia 2014 roku mogą być realizowane do końca 2015 roku.

Branża szkoleniowa w Polsce jest zatem stosunkowo młodym sektorem o dwudziesto-czteroletnim istnieniu. Zatem można w nim dopatrywać się ogromnego potencjału, który wiąże się z tym, iż przedsiębiorstwa za główny cel wyznaczyły sobie wzrost znaczenia wiedzy w zarządzaniu oraz dążenie wielu przedsiębiorstw do organizacji uczącej się.

Firma Tarbonus rozpatrując dalsze możliwości rozwoju oraz chcąc ustosunkować się do obecnych i przyszłych realiów panujących w sektorze szkoleniowym musi określić strategię konkurencji. Siłami kształtującymi otoczenie konkurencyjne są: bariery wejścia – groźba pojawienia się nowych konkurentów, siła oddziaływania dostawców i nabywców, groźba pojawienia się substytutów oraz natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora.

#### **Natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora**



**Rysunek 26 Czynniki natężenia walki konkurencyjnej wewnątrz sektora wyodrębnione dla branży szkoleniowej w Polsce (Źródło: opracowanie własne)**

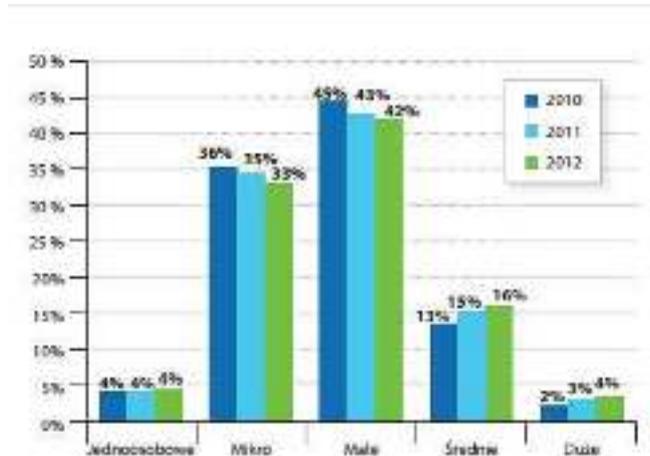
Wśród czynników określających natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora wyodrębniono kilka najistotniejszych (rysunek 26). Poniżej dokonano analizy w odniesieniu do działalności szkoleniowej firmy Tarbonus.

#### **Liczba i siła konkurentów**

Jeżeli w sektorze prowadzi działalność wielu konkurentów o podobnym potencjale, wówczas mamy do czynienia niską siłą przetargową i brakiem możliwości wpływania na ceny indywidualnych rywali. Inaczej sytuacja kształtuje się, gdy na rynku działa kilku liderów

o dominujących udziałach w rynku. Wtedy bowiem stabilizuje się walka konkurencyjna.<sup>152</sup> Zasady i ceny będą ustalane przez liderów, od których mniejsze podmioty będą uzależnione. Zatem im mniejsza liczba konkurentów i większa ich siła nacisku tym bariery wejścia są wyższe i niższy poziom natężenia konkurencji. Jeżeli sektor tworzy znaczna liczba konkurentów o zrównoważonym potencjale, walka konkurencyjna przybiera ostrzejszą formę<sup>153</sup>.

Branżę szkoleniową charakteryzuje bardzo duże rozdrobnienie, stąd w sektorze mamy do czynienia z dużą konkurencją. W ciągu trzech kolejnych lat (2010–2012) nie uwidoczniły się znaczące zmiany w strukturze podmiotów działających na rynku szkoleniowym<sup>154</sup>. W sektorze dominują małe i mikro przedsiębiorstwa działające głównie na rynkach lokalnych i regionalnych. Niemniej jednak na przestrzeni omawianych lat można zauważyć wzrost firm średnich i dużych, które powstały dzięki konsolidacji części mniejszych podmiotów. To również przekłada się na zasięg działań podejmowanych przez firmy sektora szkoleniowego. W latach 2010–2012 nieznacznie zmalała liczba podmiotów oferująca swoje usługi tylko na rynku lokalnym i regionalnym, wzrosła zaś liczba takich, które świadczą usługi w całej Polsce. W branży szkoleniowej działa jedynie 5% firm działających na rynku międzynarodowym.



**Wykres 2** Wielkość podmiotów działających na rynku szkoleniowym w latach 2010-2012, dane w % (Źródło: BKL-Badanie firm i instytucji szkoleniowych 2010-2012, w: A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, *Kształcenie przez całe życie*, PARP, Warszawa 2012, s. 82.)

Firma Tarbonus należy do małych przedsiębiorstw i reprezentuje grupę najliczniejszą w sektorze szkoleniowym. Trudno jest określić dokładnie jej procentowy udział w rynku, gdyż

<sup>152</sup> K. Obłój, *Strategia...*, op. cit., s. 251.

<sup>153</sup> G. Noworudzki, 5 sił Portera, s. 3, 4business4you.com, (data odczytu 02.02.2012).

<sup>154</sup> A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, *Kształcenie przez całe życie*, PARP, Warszawa 2012, s. 15.

jest to niemożliwe, ze względu na brak danych odnośnie dokładnej ilości firm działających w tej branży (szacuje się, iż na rynku szkoleniowym istnieje kilka tysięcy firm<sup>155</sup>). Należy jednak zauważyć, iż na rynkach lokalnych, między innymi tam gdzie funkcjonuje oddział tarnobrzeski czy kielecki, firma obsługuje znaczną część klientów korzystających z usług szkoleniowych.

Ze względu na dużą liczbę konkurentów oraz słabą siłę ich oddziaływania czynnik ten wpływa na wzrost poziomu natężenia walki konkurencyjnej wewnątrz sektora. Nowo przybywający konkurenci oraz obecni stanowią poważne zagrożenie dla działalności prowadzonej przez spółkę Tarbonus.

### Tempo wzrostu branży

Jeżeli w branży obserwuje się szybkie tempo wzrostu to możemy mówić o umiarkowanej walce konkurencyjnej, gdyż każda firma jest w stanie znaleźć dla siebie segment, w którym będzie oferować swoje usługi/produkty. Jeżeli sektor wzrasta powoli podmioty zaczynają ze sobą ostrą walkę o zwiększenie swoich udziałów w branży kosztem konkurencji.

Sektor szkoleniowy według szacunków Polskiej Izby Firm Szkoleniowych przynosi rocznie około 4 mld złotych. Wartość rynku szkoleniowego w hossie szacowano na 2,5 mld złotych (dane bankier.pl z 2009), a szacunki te głównie podyktowane były wysokimi budżetami pozyskiwanymi w ramach programów unijnych, głównie EFS i programu Kapitał Ludzki<sup>156</sup>. Widoczny jest zatem wzrost branży. Tabela 5 przedstawia średnie obroty podmiotów w branży w zależności od wielkości. Te dane również potwierdzają, iż z roku na rok przychody przedsiębiorstw w branży wzrastają. Spadek obrotów zanotowały jedynie jednoosobowe i duże firmy.

**Tabela 5 Średnie obroty w sektorze szkoleniowym w latach 2009-2011 w podziale na wielkość firmy lub instytucji ( w zł)**

	2009	2010	2011
Jednoosobowe	61 536	55 984	60 976
Mikro	261 025	126 162	334 614
Małe	371 628	1 199 775	1 790 046
Średnie	4 083 130	3 462 176	4 476 384
Duże	16 844 726	16 943 731	15 837 241
Ogółem	1 392 364	1 458 451	1 762 599
N	1737	1544	1541

Źródło: A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, *Kształcenie przez całe życie*, PARP, Warszawa 2012, s. 85.

<sup>155</sup> <http://www.biztok.pl/Konczy-sie-zlota-era-firm-szkoleniowych-a3562>, (data odczytu 22.01.2013).

<sup>156</sup> Rynek firm szkoleniowych w Polsce, <http://hillway.pl/index.php/rynek-firm-szkoleniowych-w-polsce/>, (data odczytu 22.01.2013)

Prognozy przygotowywane w chwili obecnej uwzględniają stagnację w branży spowodowaną zakończeniem programów wsparcia z Unii Europejskiej sektora szkoleniowego, to może przynieść likwidację większej niż dotychczas liczby firm szkoleniowych. Również prognozy pracodawców odnośnie zmniejszenia środków przeznaczanych na rozwój i szkolenie pracowników o około 20% w stosunku do roku 2011<sup>157</sup> wiąże się z obawą o spadek zysków firm w branży i spowolnienie tempa wzrostu sektora.

Ważnym wydaje się również zróżnicowanie w zakresie obrotów podmiotów w zależności od oferowanych szkoleń. Jak wynika z badań realizowanych w 2012 roku w ramach III edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego - największe obroty osiągają firmy, które proponują szkolenia o tematyce informatycznej, budowlanej i przemysłowej oraz księgowej i finansowej. Spadki deklarowanych obrotów występują natomiast wśród firm i instytucji szkolących z zakresu BHP i ppoż., szkolnictwa i edukacji, tematyki prawnej, marketingu i handlu, medycyny, psychologii i pracy socjalnej oraz rozwoju osobistego.

W branży szkoleniowej w najbliższym czasie będzie uwydatniał się spadek tempa wzrostu, a to wpłynie na zwiększenie poziomu natężenia walki wewnątrz sektora. Tym samym firma Tarbonus może spodziewać się zaostrzonej konkurencji spowodowanej zmniejszającą się ilością klientów korzystających z usług szkoleniowych. W chwili obecnej spółka osiąga przychody rzędu miliona złotych, co daje jej zysk poniżej średniej osiąganey przez małe firmy. Dla porównania jeden z głównych konkurentów SEKA S.A. osiąga przychody rzędu 6 875 314,67 złotych. Należy ponadto podkreślić, iż dane za 2012 rok w stosunku do wyników za 2011 rok pokazują spadki zysków.

### **Zróżnicowanie produktów**

Duże zróżnicowanie produktów/usług oferowanych przez firmy w sektorze wpływa na zmniejszenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora. Związane jest to z preferencjami klientów, którzy wybierają ofertę dla nich najodpowiedniejszą. Natomiast jeżeli sektor proponuje produkty/usługi o podobnych parametrach to walka konkurencyjna jest duża. W takiej sytuacji klient kieruje się przede wszystkim ceną.

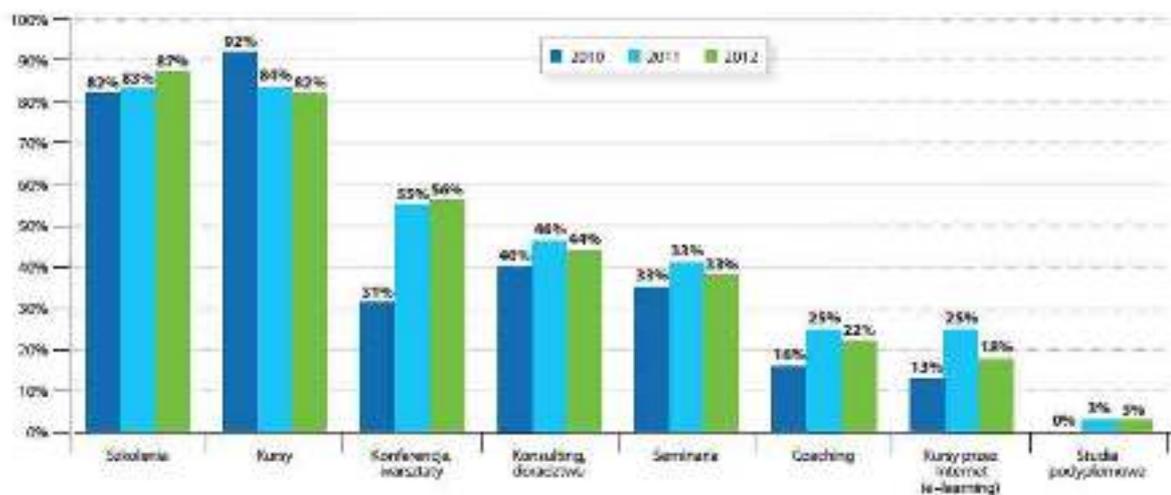
W sektorze szkoleniowym obserwujemy wiele firm oferujących podobny wachlarz świadczonych usług. Klienci mogą porównać ofertę stosując pewne kryteria, w tym: cenę, formę szkolenia, zakres tematyczny, kadre wykładowców, renomę firmy czy ogólny standard oferty.

---

<sup>157</sup> A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, *Kształcenie przez całe życie*, PARP, Warszawa 2012, s. 77.

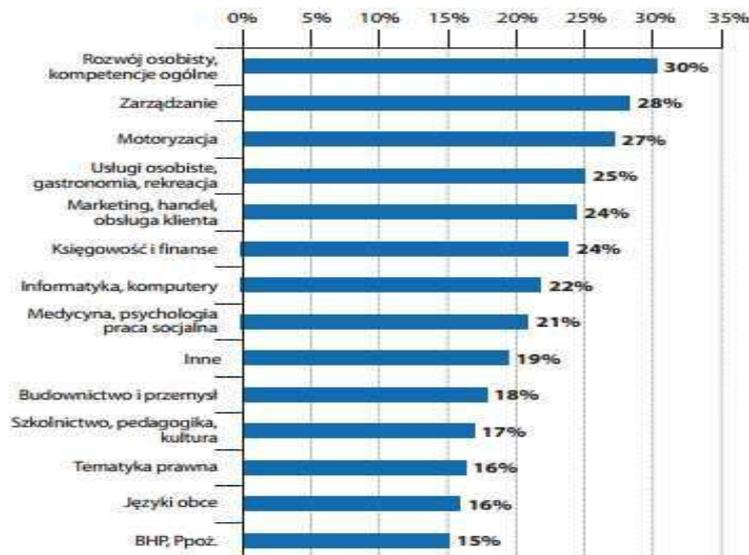
Cena szkoleń czy innych form kształcenia zależy od kosztów, jakie ponosi firma w celu zrealizowania usługi. Stąd występuje czasem duża różnica w cenie proponowanej usługi. Zazwyczaj cena uzależniona jest także od ilości uczestników, bądź podyktowana jest proponowanymi cenami innych podmiotów w branży.

W Polsce w latach 2010-2012 przedsiębiorstwa szkoleniowe głównie proponowały szkolenia i kursy. Jak pokazuje wykres 3 najmniej popularną formą szkoleń są studia podyplomowe – zaledwie 3% firm jest ich organizatorem. Podobnie kursy prowadzone przez Internet nie stanowią znaczącej formy prowadzenia zajęć i wbrew ogólnej opinii, iż powinny one wzrastać obserwuje się ich spadek o 7% w porównaniu do roku 2011.



Wykres 3 Formy kształcenia oferowane przez instytucje i firmy szkoleniowe w latach 2010–2012 (Źródło: BKL – Badanie i firm i instytucji szkoleniowych 2010–2012, w: A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, *Kształcenie przez całe życie*, PARP, Warszawa 2012, s 62.).

Kolejnym ważnym elementem oferowanych produktów jest zakres tematyczny. Najwięcej firm rynku specjalizuje się w oferowaniu szkoleń miękkich, w których zakres wchodzi szkolenia dotyczące rozwoju osobistego pracowników.



Wykres 4 Ranking tematyki szkoleń i innych form rozwoju w 2012 r., 14 ogólnych kategorii (Źródło: BKL – Badanie i firm i instytucji szkoleniowych 2010–2012, w: A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, *Kształcenie przez całe życie*, PARP, Warszawa 2012, s. 95).

Jak pokazuje wykres 4 nieco mniej, bo 28% firm szkoleniowych proponuje klientom tematykę związaną z zarządzaniem. Na trzecim miejscu są kursy i szkolenia z zakresu motoryzacji. Natomiast najmniejszą popularnością wśród firm szkoleniowych cieszy się tematyka bhp i ochrona przeciwpożarowa (ppoż) – 15% oraz tematyka prawna i języki obce – 16%.

W prognozach na kolejne 12 miesięcy przedstawiciele firm szkoleniowych przewidują, iż największym powodzeniem będą cieszyć się szkolenia poświęcone tematyce budownictwa i przemysłu, związane z informatyką, nauczaniem języków obcych, rozwojem osobistym i rozwojem kompetencji ogólnych, prowadzące do zdobywania uprawnień do prowadzenia pojazdów, związane z handlem i obsługą klienta oraz zarządzaniem zasobami ludzkimi<sup>158</sup>.

Firma Tarbonus również oferuje szkolenia i kursy o bogatej tematyce. Wydaje się, że dzięki temu odpowiada na zapotrzebowanie wielu klientów. Usługi oferowane przez firmę według respondentów ankiety *Atrakcyjność firmy Tarbonus na rynku szkoleniowym*, przeprowadzonej na potrzeby niniejszego opracowania, są wysokiej jakości i w nie wygórowanej cenie. Niestety w branży szkoleniowej jest wiele firm o podobnym profilu, jak spółka Tarbonus. Są one elastyczne i proponują różnego rodzaju szkolenia, również firma Tarbonus od stycznia 2013 roku rozszerzyła swoją ofertę o szkolenia budowlane, co pokazuje, iż uwzględnia ona trendy panujące w branży.

<sup>158</sup> Ibidem, s. 92.

Na pewno w stosunku do mikro przedsiębiorstw firma Tarbonus w kontekście jakości jest mocno konkurencyjna i wśród lokalnych konkurentów cieszy się dużą renomą. Niemniej jednak w związku z jakością, ciężko jest jej konkurować z firmami jednoosobowymi, które nie oferują tak wysokiej jakości usług i tym samym oferują bardzo niskie stawki. Natomiast firma Tarbonus proponując od kilku lat usługę komplementarną jest jedną z nielicznych przedsiębiorstw oferujących poradniki do szkoleń, jako wiedzę uzupełniającą.

W sektorze szkoleniowym występuje małe zróżnicowanie produktów, stąd natężenie walki konkurencyjnej jest duże. Podmioty podejmujące działalność szkoleniową muszą walczyć o klienta, który ma do wyboru wiele podobnych ofert o różnym poziomie cen i jakości.

Przedsiębiorstwo Tarbonus dzięki marce i jakości świadczonych usług posiada stabilną pozycję na rynku, szczególnie w zakresie szkoleń bhp i ppoż. Niestety nie możemy zapomnieć o cenach, które w obecnym czasie stają się najważniejszym kryterium wyboru oferty. W tym zakresie przedsiębiorstwo Tarbonus nie jest najbardziej konkurencyjne, są bowiem podmioty jednoosobowe, które oferują znacznie tańsze usługi.

### **Udział kosztów stałych**

Niskie koszty stałe wpływają na mniejszą rywalizację pomiędzy podmiotami w sektorze. Natomiast wysokie koszty stałe wpływają na dążenie do maksymalnego wykorzystania zdolności produkcyjnych, co często prowadzi do obniżki cen produktów<sup>159</sup>.

Patrząc na branżę szkoleniową należy rozróżnić firmy na jednoosobowe oraz większe podmioty. Wiąże się to z ilością zatrudnianych pracowników oraz obszarem prowadzenia działań. Mikroprzedsiębiorstwa mają niskie koszty stałe. Natomiast pozostałe podmioty mogą borykać się z nieco większym udziałem kosztów stałych w kosztach całkowitych. Związane jest to przede wszystkim z utrzymaniem posiadanych przez przedsiębiorstwa oddziałów.

Koszty stałe w branży szkoleniowej nie są wysokie, co wpływa na obniżenie poziomu natężenia konkurencji wewnątrz sektora. Firma Tarbonus w porównaniu z mniejszymi firmami, ze względu na fakt wynajmowania pięciu oddziałów, posiada nieco wyższe koszty stałe.

---

<sup>159</sup> G. Noworudzki, 5...,op. cit., s. 3.

## **Bariery wyjścia**

W im większym stopniu dana działalność zależy od specjalistycznych aktywów, tym wyższe są bariery wyjścia<sup>160</sup>. Ponadto im bariery wyjścia są wyższe tym bardziej intensywna walka konkurencyjna o utrzymanie się w sektorze. Należy także zwrócić uwagę, iż niższe bariery wyjścia sprzyjają napływowi nowych podmiotów, które w razie niepowodzenia mogą zmienić profil prowadzonej działalności.

Bariery wyjścia z sektora szkoleniowego są niskie, co wpływa na obniżenie poziomu natężenia walki wewnątrz sektora. Przede wszystkim związane jest to z brakiem specjalistycznych technologii stosowanych przez firmy, jak również brakiem wysokich kosztów stałych. Firma szkoleniowa nie posiada bowiem specjalistycznych maszyn, obiekty budowlane często bez problemu można wynająć lub sprzedać. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku kontraktów, które mają charakter krótkoterminowy, zazwyczaj podpisywane są umowy na dane szkolenie lub cykl szkoleń. Również przewaga mikro i małych przedsiębiorstw wskazuje na brak istnienia związków zawodowych, które mogłyby wpływać na zwiększenie barier wyjścia.

W związku z powyższym firmy rozpoczynające działalność lub próbujące swoich sił w branży szkoleniowej nie muszą obawiać się dużych strat finansowych. Bez problemu mogą one się przebranżowić lub zamknąć działalność bez negatywnych konsekwencji. Firma Tarbonus prowadzi działalność zdywersyfikowaną w związku z czym jej przebranżowienie lub przeniesienie inwestycji na przykład na działalność wydawniczą nie jest kłopotem, bowiem wszystkie aktywa można wykorzystać do innej działalności spółki.

Tabela 6 przedstawia ocenę w skali pięciostopniowej omówionych czynników natężenia konkurencji wewnątrz sektora z punktu widzenia przedsiębiorstwa Tarbonus. Oceny dokonano na podstawie przeanalizowanych powyżej danych.

Przy ocenie uwzględniono następującą skalę: 5- czynnik powodujący bardzo znaczny wzrost natężenia konkurencji, 4- czynnik powodujący znaczny wzrost natężenia konkurencji, 3- czynnik o umiarkowanym wpływie na wzrost natężenia konkurencji, 2- czynnik osłabiający natężenie konkurencji, 1- czynnik bardzo silnie osłabiający natężenie konkurencji.

---

<sup>160</sup> Ź. Obłój, *Strategia...*, op. cit., s. 245.

**Tabela 6 Ocena natężenia walki wewnątrz sektora szkoleniowego**

Czynnik	Ocena	Średnia
Liczba i siła konkurentów	3	3,0
Tempo wzrostu branży	4	
Zróżnicowanie produktów	5	
Udział kosztów stałych	2	
Bariery wyjścia	1	

Źródło: opracowanie własne

Natężenie konkurencji w branży jest umiarkowane (3,0), choć tendencja do wzrostu natężenia walki wewnątrz sektora jest wzrastająca. W sektorze szkoleniowym występuje średnie rozdrobnienie i nie ma wiodących firm. Udział w rynku jest bardzo trudno ocenić ze względu na brak liderów w branży. Owszem są firmy specjalizujące się w określonej tematyce, jednak porównanie wszystkich firm i instytucji szkoleniowych jest bardzo trudne. Żaden z podmiotów nie może się wyróżniać, ponieważ konkurencja na to nie pozwala. Poza tym rozwój dotowanych szkoleń wpłynął też na ceny szkoleń pełnopłatnych – zmniejszyły się gáže trenerskie i obniżyły stawki firm szkoleniowych<sup>161</sup>.

Ponadto produkty oferowane przez firmy nie są zróżnicowane, właściwie często instytucje szkoleniowe oferują bardzo podobny wachlarz produktów – nie ma w nich innowacji. Dokładna analiza oferty firm szkoleniowych oraz popularności poszczególnych tematów pokazuje, że wraz z rozwojem i specjalizacją rynku rośnie różnorodność oferty<sup>162</sup>.

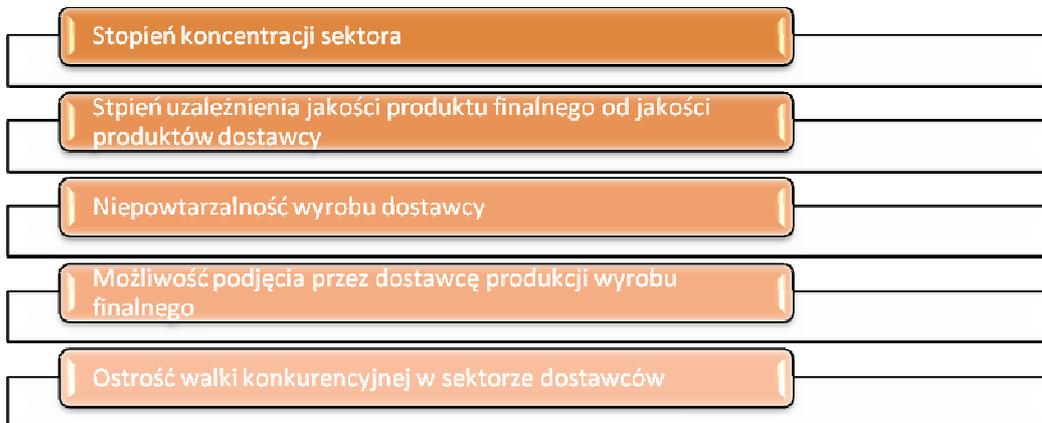
Minimalny wpływ na branżę i wewnętrzną konkurencję ma udział kosztów stałych, który jest trudny do wyeliminowania, patrząc z punktu prowadzenia szkoleń o różnej tematyce i na obszernym terenie. Jednak firmy, którym udało się zminimalizować koszty, nie mają w swojej ofercie wysokiej jakości usług, a w związku z tym nie są w stanie opanować rynku. Ich pozycja nie jest znaczącym zagrożeniem dla funkcjonowania przedsiębiorstwa Tarbonus.

Ze względu na bardzo niskie bariery wyjścia mają one marginalne znaczenie dla natężenia walki konkurencyjnej w sektorze szkoleniowym.

<sup>161</sup> B. Jaworska, Firmy szkoleniowe potrzebują dziś większej kreatywności, Obserwatorfinansowy.pl, 06.03.2012 r., (data odczytu 21.01.2013).

<sup>162</sup> Raport End of Financial Support. Przyszłość rynku szkoleń w Polsce, HRP, Łódź 2011, s. 53.

## Siła oddziaływania dostawców



**Rysunek 27 Czynniki siły nacisku dostawców na przedsiębiorstwa w sektorze szkoleniowym (Źródło: opracowanie własne)**

Kolejną siłą, która wpływa na otoczenie konkurencyjne według Portera jest siła oddziaływania dostawców i możliwości wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwa sektora. Nacisk dostawców na rynek szkoleniowy oceniono w oparciu o pięć wyróżnionych czynników (rysunek 27).

Z punktu widzenia branży szkoleniowej oraz działalności przedsiębiorstwa Tarbonus dostawcami będą: przede wszystkim wykładowcy – trenerzy, wydawnictwa oferujące poradniki do szkoleń, ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe, firmy cateringowe czy wypożyczalnie sprzętu.

### **Stopień koncentracji sektora dostawców**

Im mniejsza jest liczba dostawców, tym zazwyczaj większa koncentracja sektora, a tym samym wyższa siła negocjacyjna<sup>163</sup>. Jeżeli w sektorze zwiększa się liczba dostawców, a ich udziały w rynku są niewielkie to zmniejsza się ich siła nacisku.

W głównej mierze dostawcami firm szkoleniowych są wykładowcy – trenerzy, hotele, wydawnictwa, firmy cateringowe i papiernicze.

W dobie gospodarki opartej na wiedzy sektor usług szkoleniowych ma kluczowe znaczenie dla podnoszenia kwalifikacji pracowników. W związku z tym istnieje bardzo duża liczba dostawców, którzy oferują swoje produkty i usługi dla branży szkoleniowej upatrując możliwości swojego rozwoju i wysokiego zysku.

<sup>163</sup> M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, PWE, Warszawa 2004, s. 138.

Zatem należy stwierdzić, iż dostawcy firm działających w branży szkoleniowej są rozproszeni, mało skoncentrowani, a tym samym wpływają oni na osłabienie siły nacisku na sektor. Ze względu na tak małe skoncentrowanie sektora, firma Tarbonus nie ma większych problemów ze znalezieniem odpowiednich dostawców, zarówno pod względem ceny, jak i jakości. Poza tym spółka ma możliwość szybkiej zmiany dostawcy.

### **Stopień uzależnienia jakości produktu finalnego od jakości produktów dostawcy**

W przypadku wystąpienia dużego stopnia uzależnienia jakości produktu finalnego od jakości produktów dostawcy, wtedy dostawcy mają większą siłę przetargową. Natomiast jeżeli zależność ta jest mała również siła nacisku jest słaba.

W sektorze usług szkoleniowych można zaobserwować bardzo dużą zależność jakości usługi finalnej od jakości usługi wykonanej przez dostawcę. To powoduje, iż w sektorze usług szkoleniowych przy wyborze dostawcy stosuje się pewnego rodzaju kryteria, do których należą między innymi: renoma wykładowcy, doświadczenie, kwalifikacje zawodowe, cena dostarczenia usługi, mobilność, przygotowane materiały.

Firmy korzystające z usług dostawców, tak jak czyni to firma Tarbonus, mają na uwadze dobro swojej marki, stąd korzystają ze sprawdzonych wykładowców, których na rynku jest wielu. Jednak zawsze poszukuje się kompromisu pomiędzy ceną, a jakością dostarczanej usługi.

Innym wachlarzem dostawców są ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe czy hotele. W tym zakresie wybór jest ogromny. Niemniej jednak również ich poziom musi odpowiadać odpowiedniej jakości. Od warunków oferowanych przez tych dostawców zależy ocena całości szkolenia czy kursu.

Firma Tarbonus w celu lepszego dopasowania wyboru wykładowców oraz ośrodków, w których prowadzone są zajęcia przeprowadza ankiety wśród uczestników. Tym samym chce kontrolować wysoką jakość dostaw produktów i usług. Analiza ankiet po szkoleniu pokazuje, że jeżeli wykładowcy oraz przekazana wiedza jest przydatna to również cała usługa jest oceniona przez słuchaczy na bardzo wysokim poziomie.

Prosimy o zaznaczenie znakiem x (tak:☒) wybranych ocen w skali od 6 do 1, których znaczenie jest następujące:  
6 – ocena bardzo dobra, 5 – dobra, 4 – dość dobra, 3 – przeciętna, 2 – słaba, 1 – bardzo słaba.

Wypełnia uczestnik szkolenia:

Lp.	Kryteria	Zaznaczenie oceny						Uwagi
		6	5	4	3	2	1	
I.	Ogólna ocena organizacji i obsługi szkolenia		X					
II.	Ważność zdobytej wiedzy i możliwość jej praktycznego wykorzystania		X					
III.	W jakim stopniu szkolenie spełniło moje oczekiwania		X					
IV.	Ocena wykładowców prowadzących szkolenie (przygotowanie merytoryczne, umiejętność przekazania wiedzy, kontakt ze słuchaczami, efektywność)							
1.	██████████		X					
2.								
3.								

**Rysunek 28** Fragment anonimowej ankiety wypełnianej przez uczestników po szkoleniu organizowanym przez firmę Tarbonus (Źródło: materiały Tarbonus Sp. z o.o., ankieta po szkoleniu szkolenie z zakresu organizacji pracy na polecenie w energetyce z styczeń 2013).

Wysoki stopień uzależnienia jakości świadczonych usług podnosi poziom siły oddziaływania ze strony dostawców. W przypadku firm szkoleniowych wiąże się to z pewnymi ustępstwami odnośnie ceny usług/produktów oferowanych przez dostawców, których świadczenia są na wysokim i cenionym poziomie.

### Niepowtarzalność wyrobu dostawcy

Im bardziej niepowtarzalny wyrób oferowany przez dostawcę, tym jego siła nacisku na nabywcę jest większa. Natomiast duża powszechność oferowanych usług/produktów osłabia pozycję negocjacyjną dostawców.

Największą wartość dla sektora szkoleniowego mają trenerzy – ich kompetencje, doświadczenie oraz sposób przekazywania wiedzy na pewno jest produktem niepowtarzalnym. Szczególnie jeśli spojrzymy na szkolenia miękkie, których efekty w bardzo dużym stopniu zależą od efektywności i jakości przekazu wykładowcy. W branży działają zarówno trenerzy, którzy są bardzo cenieni i są faktycznie unikatowi, ale są tak zwani „przeciętniaczy”, którzy owszem szkolą, ale ich usługi nie są najwyższej jakości. Do drugiej grupy wykładowców należą na pewno wykładowcy z zakresu szkoleń zawodowych oraz szkoleń w zakresie bhp i ppoż. Poza tym jest to tematyka, którą ściśle określają przepisy prawa.

W przypadku ośrodków wypoczynkowo-szkoleniowych trudno mówić o ich niepowtarzalności. Usługi przez nie oferowane są bardzo podobne, w związku z czym bardzo ciężko jest im narzucać warunki kontraktów – chyba, że posiadają jakieś dodatkowe atuty.

Materiały do szkoleń w branży są równie ważne jak samo szkolenie, bowiem pozwalają na utrwalenie wiedzy bądź przypomnienie pewnych treści. Stąd firma Tarbonus chcąc podnosić poziom swoich usług prowadzi również wydawnictwo, które dostarcza bezpośrednio poradniki – dzięki temu firma może kontrolować ich jakość.

Poziom niepowtarzalności produktów/usług oferowanych przez dostawców jest na różnym poziomie. Jednak w przypadku całokształtu dostawców można powiedzieć, iż czynnik ten wpływa na stabilizację siły przetargowej dostawców.

### **Możliwość podjęcia przez dostawcę produkcji wyrobu finalnego**

Jeżeli dostawcy mają możliwość podjęcia działalności prowadzonej przez nabywcę to ich pozycja negocjacyjna jest większa. W przypadku, gdy nie ma takiej możliwości przewagę mają nabywcy.

Jak pokazuje charakterystyka sektora szkoleniowego w Polsce bardzo dużo podmiotów to jednoosobowe firmy, które zakładają trenerzy. Co za tym idzie bezpośrednio oferują oni produkt finalny, jakim jest usługa szkoleniowa. Sami poszukują klientów, a następnie przeprowadzają dla nich cykl szkoleń. Dzięki temu osiągają oni wyższe zyski.

Natomiast firmy i instytucje szkoleniowe, które korzystają z usług wykładowców freelancerów muszą w pewien sposób im zaufać. Nie mają bowiem pewności, że za ich plecami firma nie skorzysta bezpośrednio z porad czy usług trenera. Są to oczywiście nie pisane zasady.

Większym firmom łatwiej poszukuje się klientów, chociażby ze względu na liczbę pracowników, którzy zajmują się tylko i wyłącznie marketingiem i handlem. Dzięki temu wykładowcy mają pracę i mogą utrzymać się na rynku, gdyż w pojedynkę nie mieli by takich szans.

Również ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe mają możliwość przejęcia organizacji szkoleń od początku do końca, bowiem w dobie ogólnodostępnych możliwości poszukiwania wykładowców – bardzo łatwo jest nawiązać współpracę z wykładowcami. Jedynie stworzenie dokumentacji szkoleniowej i wydanie certyfikatów może sprawić pewne trudności.

Poziom możliwości integracji w przód jest wysoki, stąd wpływa na wzrost siły nacisku ze strony dostawców. To pokazuje, iż nabywcy muszą nawiązywać współpracę z uczciwymi i lojalnymi firmami.

## **Ostrość walki konkurencyjnej w sektorze dostawców**

Im wyższy jest poziom walki konkurencyjnej w sektorze dostawców tym większą siłą przetargową mają nabywcy. Inaczej sytuacja wygląda, gdy jest zaledwie kilku dostawców i walka konkurencyjna jest niska bądź wcale niewidoczna, wtedy siła dostawców wzrasta.

W sektorze szkoleniowym wśród dostawców występuje walka konkurencyjna o czym świadczą ustalone ceny wykonania usługi. W przypadku wykładowców stawka za godzinę prowadzonych zajęć jest bardzo rozpięta, nie mniej jednak średnio wynosi ona od 40 zł – 150 zł<sup>164</sup>. Stawka ta zależna jest od tematyki przeprowadzanych zajęć, ilości uczestników, ilości godzin trwania kursu, a także od miejsca przeprowadzenia szkolenia.

Ze względu na fakt, iż w branży szkoleniowej jest ogromna ilość dostawców, większe i bardziej rozbudowane instytucje szkoleniowe, jak na przykład spółka Tarbonus mogą pozwolić sobie na wybór dostawców oraz znaczną negocjacje cen. Mają oni bowiem kilku stałych dostawców, z którymi współpracują i dzięki temu możliwe jest wynegocjowanie niższych stawek.

Również wśród ośrodków i hoteli dostarczających bazę noclegową oraz sale wykładowe wraz z cateringiem jest bardzo duża konkurencja. W związku z tym firmy te oferują różnego rodzaju promocje, dzięki temu zyskują długofalowe kontrakty współpracy. W przypadku firmy Tarbonus, która jest organizatorem szkoleń wyjazdowych jest to bardzo ważny element. Dzięki tak dużej rozpiętości i zarazem konkurencji spółka ma większe możliwości negocjacyjne.

W kolejnych latach można spodziewać się wzrostu konkurencyjności wśród dostawców, szczególnie trenerów, ze względu na prognozy pracodawców, z których jedynie połowa planuje ponieść wydatki na podnoszenie kwalifikacji swoich pracowników<sup>165</sup>.

W związku z obecnym poziomem walki konkurencyjnej wewnątrz sektora dostawców oraz planowanym wzroście siła oddziaływania dostawców znacznie się obniży. To wpłynie pozytywnie na funkcjonowanie i możliwości firm szkoleniowych korzystających z ich usług.

W tabeli 7 dokonano oceny wszystkich czynników mających wpływ na wielkość siły nacisku ze strony dostawców w branży szkoleniowej. Siłę oddziaływania dostawców na sektor szkoleniowy oceniono na poziomie umiarkowanym (3,2). Nie ma ona dominującego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa Tarbonus w branży.

---

<sup>164</sup> Informacje pochodzące z wywiadu z właścicielem spółki Tarbonus, data wywiadu 8.12.2012.

<sup>165</sup> A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, *Kształcenie...*, op. cit., s. 77.

W celu dokonania oceny przyjęto następującą skalę: 5- czynnik powodujący bardzo znaczny wzrost siły oddziaływania dostawców, 4 – czynnik powodujący znaczny wzrost siły oddziaływania dostawców, 3- czynnik o umiarkowanym wpływie na wzrost siły oddziaływania dostawców, 2- czynnik osłabiający siłę oddziaływania dostawców, 1- czynnik bardzo silnie osłabiający siłę oddziaływania dostawców.

**Tabela 7 Ocena siły oddziaływania dostawców na sektor szkoleniowy**

Czynnik	Ocena	Średnia
Stopień koncentracji sektora dostawców	2	3,2
Stopień uzależnienia jakości produktu finalnego od jakości produktów dostawcy	5	
Niepowtarzalność wyrobu dostawcy	3	
Możliwość podjęcia przez dostawcę produkcji wyrobu finalnego	4	
Ostrość walki konkurencyjnej w sektorze dostawców	2	

**Źródło: opracowanie własne**

Rynek dostawców w sektorze szkoleniowym jest mało skoncentrowany, jednak wpływ jakości produktów i usług oferowanych przez dostawców ma bardzo duży wpływ na efekt finalny, przez co pozycja negocjacyjna dostawców jest nieco ponadprzeciętna (3,2).

Należy zwrócić uwagę, iż duża ilość dostawców sprzyja podnoszeniu jakości oferowanych usług, gdyż wraz z upływem czasu oferują oni usługi i produkty wyższej jakości. Dostawcy oraz ich jakość dla instytucji szkoleniowych jest bardzo ważna ze względu na możliwość zaoferowania kompleksowej usługi.

W ramach łańcucha wartości istnieje znaczne zagrożenie ze strony dostawców podjęciem produkcji czy oferowaniem wyrobu finalnego. Szczególnie jest to prawdopodobne, gdy dostawca ma znaczącą pozycję na rynku, a jego usługi wyróżniają się z pośród wszystkich innych.

Firma Tarbonus ma duże możliwości wyboru jeśli chodzi o dostawców, gdyż jest instytucją, która posiada wielu klientów, którzy od lat korzystają z jej usług. To z kolei sprzyja ustalaniu kontraktów i umów o współpracę z dostawcami na warunkach określonych przez spółkę.

## Siła oddziaływania nabywców



**Rysunek 29 Czynniki siły oddziaływania nabywców na przedsiębiorstwa w sektorze szkoleniowym (Źródło: opracowanie własne).**

Trzecim elementem, który pozwala na scharakteryzowanie bliższego otoczenia spółki Tarbonus stanowi siła oddziaływania nabywców oraz ich możliwości wywierania presji na przedsiębiorstwa sektora. Rysunek 29 przedstawia cztery wyróżnione czynniki, które pozwoliły na ocenę wpływu nabywców na branżę szkoleniową.

Nabywcami usług sektora szkoleniowego są klienci indywidualni oraz instytucjonalni. Przy czym należy zwrócić uwagę, iż znacznie więcej uczestników szkoleń skierowanych jest przez firmy, w których pracuje. Znacznie mniejszy udział w szkoleniach mają klienci indywidualni.

### **Stopień koncentracji sektora nabywców**

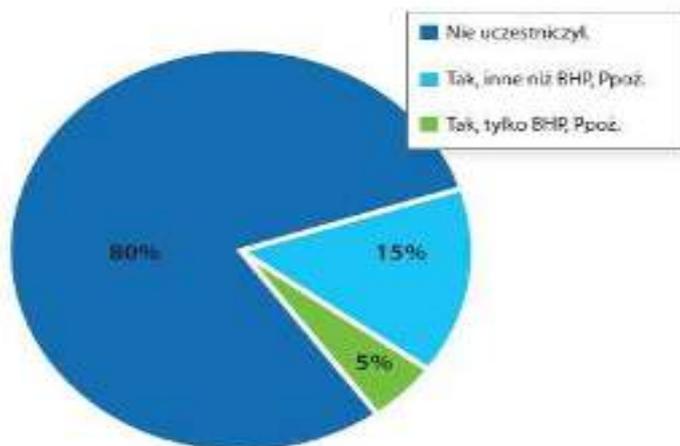
Im większa jest liczba nabywców o niewielkiej pozycji na rynku, tym mniejsza koncentracja sektora, a tym samym słabsza pozycja negocjacyjna. Wraz ze spadkiem nabywców w branży zwiększa się ich siła przetargowa.

Koncentracja sektora nabywców w branży szkoleniowej jest mała. Nabywcami korzystającymi z usług branży szkoleniowej są przede wszystkim przedsiębiorstwa oraz indywidualni klienci. Takie rozproszenie zmniejsza ich siłę nabywczą.

W 2011 roku sektor usług szkoleniowych obsłużył 4,8 mln klientów. Z tego 1,2 mln uczestniczyło jedynie w obowiązkowych kursach BHP i przeciwpożarowych, zaś 3,6 mln w innych, nieobowiązkowych kursach. Najwięcej Polaków skorzystało z kursów i szkoleń w dziedzinie: medycyny, pracy socjalnej, psychologii, pierwszej pomocy (500 tysięcy klientów),

budownictwa i przemysłu (450 tysięcy klientów), informatyki i komputerów (302 tysiące klientów)<sup>166</sup>.

Jak wskazuje wykres 5 w roku 2012 wśród uczestników badania zaledwie 5% odbyło szkolenie w zakresie BHP i ochrony przeciwpożarowej, a aż 80% nie uczestniczyło w szkoleniach w ogóle. To świadczy o niskim zainteresowaniu ofertą szkoleniową społeczeństwa. Natomiast ze względu na wiek, najliczniejszą grupą korzystającą z usług instytucji szkoleniowych są osoby w wieku od 18 do 59/64 lat, stanowi ich około 3,6 mln.



**Wykres 5 Uczestnictwo w kursach/szkoleniach, z uwzględnieniem obowiązkowych kursów BHP, Ppoż. w 2012 roku (Źródło: BKL – Badanie i firm i instytucji szkoleniowych 2010–2012, w: A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, Kształcenie przez całe życie, PARP, Warszawa 2012, s. 30).**

Jeśli chodzi o trendy w firmach, wśród pracodawców to najliczniejszą grupą inwestującą w podnoszenie kwalifikacji pracowników są duże i średnie przedsiębiorstwa. Ich wartość sięga nawet 95% w przypadku dużych firm. Wiąże się to również z możliwością przeznaczenia znacznych środków na rozwój pracowników. Często tak duże przedsiębiorstwa posiadają własne działy szkoleniowe. Jednak na uwagę zasługują również małe przedsiębiorstwa, z których 80 % deklaruje, iż finansowało doskonalenie pracowników.

Mało skoncentrowani nabywcy wpływają na obniżenie ich siły oddziaływania na sektor. Mała ich ilość jest natomiast problemem dla firm szkoleniowych, które chcąc utrzymać się w branży muszą o nich zabiegać i mocno konkurować.

<sup>166</sup> Ibidem, s. 42.

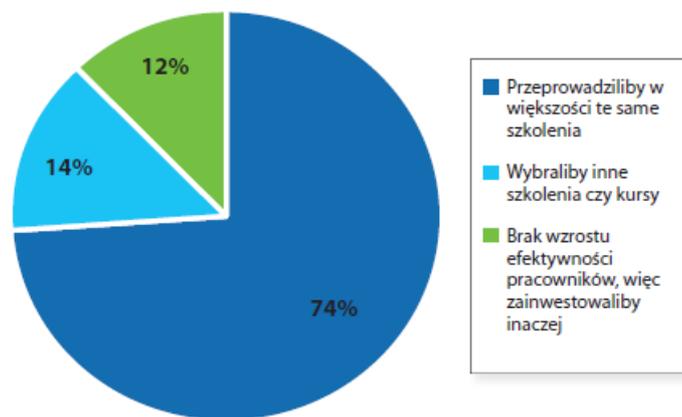
## Koszty zmiany

Im większe są koszty związane ze zmianą dostawcy tym siła przetargowa nabywców maleje. Inaczej sytuacja kształtuje się, gdy koszty zmiany kontrahenta są stosunkowo niskie. W takim przypadku siła oddziaływania nabywców na sektor jest znaczna.

W branży usług szkoleniowych każdy klient może zmienić instytucję szkoleniową bez żadnych trudności. Nabywca może wybrać podmiot szkoleniowy, który spełnia jego oczekiwania odnośnie ceny, jakości, zakresu tematycznego oraz pozostałych elementów należących do standardów.

Sektor szkoleniowy jest stosunkowo młody, ale prowadzi działalność część przedsiębiorstw, które istnieją w branży od jej początku. W związku z czym, takie firmy jak Tarbonus, posiadają już w swoim portfelu gro firm, które od kilku lat korzystają z jej usług. To pokazuje, iż zadowolenie z pierwszych realizowanych szkoleń przekłada się na długofalową współpracę. W takim wypadku podmiot szkoleniowy nie musi obawiać się zmiany firmy dokonanej przez klienta.

Jak pokazują dane umieszczone na wykresie 7 większość pracodawców okazuje zadowolenie ze szkoleń i kursów, z których korzystali ich pracownicy, a zatem nie zmieniliby firmy szkoleniowej. Zaledwie 14 % poszukałoby innych ofert, a pozostali przeznaczyliby środki na inne inwestycje, a nie na podnoszenie kwalifikacji swoich pracowników, które w efekcie nie przyniosły żadnego rezultatu.



Wykres 6 Ocena efektów przeprowadzonych szkoleń (Źródło: BKL – Badanie i firm i instytucji szkoleniowych 2010–2012, w: A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, *Kształcenie przez całe życie*, PARP, Warszawa 2012, s. 69).

W kolejnych latach, a przede wszystkim w roku 2013 przedsiębiorcy przymierzają się do cięcia kosztów związanych z rozwojem pracowników, zatem mogą chcieć zmieniać dostawców ze względu na ceny, które w dobie załamania gospodarczego będą miały duże dla nich znaczenie.

Firmy oraz instytucje szkoleniowe nie mogą zatrzymać klienta, ale mogą wpływać na jego decyzję o wyborze, mogą starać się o jego lojalność, stąd też szereg ofert, promocji i programów skierowanych do obecnych klientów.

Koszty zmiany firmy szkoleniowej przez nabywców są bardzo niskie w sektorze, w związku z tym wpływają one na podniesienie poziomu siły oddziaływania nabywców.

### **Wrażliwość cenowa**

Im większa wrażliwość cenowa nabywców tym ich siła przetargowa wzrasta. Natomiast w sytuacji, gdzie nabywcy przy wyborze usługi/produktu pomijają cenę, wtedy siła oddziaływania dostawców wzrasta.

Kwestia wrażliwości cenowej ma wysoką wartość, gdyż nabywcy pragnąc podnosić swoje kwalifikacje za jak najniższą kwotę skłonni są do selektywnego przeznaczania swych zasobów w poszukiwaniu korzystnej ceny. Zanim dokonają wyboru oferty szkolenia czy kursu, klienci skrupulatnie przeszukują i porównują oferty w pierwszej kolejności zwracając uwagę na cenę. Szczególnie jest to ważne dla bezrobotnych, którzy pragną się przebranżowić.

Każda firma szkoleniowa musi mieć na uwadze to, iż siła nabywcza jest zwiększona poprzez możliwości jakie dają witryny internetowe, a właściwie możliwość sprawdzania cen szkoleń realizowanych przez różne firmy z branży.

Aby obniżyć koszty szkolenia pracodawcy oraz indywidualni klienci są w stanie obniżyć oczekiwania odnośnie jakości szkolenia. Często zatem decydują się na skrócenie czasu szkolenia, zmniejszenie ilości materiałów, wykorzystanie w szkoleniu jednego, a nie kilku wykładowców.

W kolejnych latach przedsiębiorcy będą poszukiwać najbardziej atrakcyjnych ofert, a wśród takich są propozycje jednoosobowych firm, które prowadzą sami trenerzy. Stąd firma Tarbonus może stracić kilku mniejszych klientów, dla których cena może okazać się ważniejsza niż jakość przeprowadzonego szkolenia. Dlatego spółka Tarbonus, aby stać się bardziej atrakcyjną cenowo oferuje szereg promocji i ofert dla grup, dzięki którym można skorzystać ze szkolenia za niższą cenę.

W związku z dużą wrażliwością cenową klientów sektora szkoleniowego, siła nacisku nabywców na podmioty szkoleniowe jest duża. Czynniki te wpływają na podniesienie poziomu pozycji negocjacyjnej nabywców.

## **Groźba integracji wstecz**

Czynnik ten rozumiany jest jako możliwość oferowania produktu/usługi finalnej przez dotychczasowego nabywcę. Jeśli odbiorcy posiadają predyspozycje oraz wyrażają gotowość do przejścia roli dostawcy to ich siła przetargowa jest duża.

W branży szkoleniowej występuje realna groźba integracji wstecz, jednak nie jest ona bardzo poważna. Z takiej szansy mogą skorzystać większe przedsiębiorstwa, które dysponują środkami na dywersyfikację działalności bądź tacy, którzy posiadają odpowiednio wyszkoloną kadrę, która będzie w stanie przekazywać wiedzę innym pracownikom. Jest to jednak rzadko spotykane zjawisko – bowiem łatwiej jest skierować pracownika lub grupę pracowników na specjalistyczne szkolenie niż zatrudniać specjalistów, którzy przeprowadzą kilka szkoleń. Ponadto duże firmy nie rozdrabniają swojej działalności bez konkretnych przesłanek i możliwości osiągnięcia zysków.

Natomiast klienci indywidualni w żaden sposób nie stanowią zagrożenia dla łańcucha wartości. Owszem nabywca może otworzyć działalność spełniając pewne warunki prawne, które w naszym kraju nie są restrykcyjne i otworzyć działalność, ale musiałby być bardzo dobrym specjalistą z dużymi umiejętnościami pozyskiwania klientów.

W branży szkoleniowej występuje niskie zagrożenie ze strony integracji wstecznej, co obniża siłę oddziaływania nabywców.

Tabela 8 przedstawia poszczególne oceny dla omówionych powyżej czynników mających wpływ na kształtowanie się siły oddziaływania nabywców na sektor szkoleniowy w Polsce. Nabywcy usług szkoleniowych mają umiarkowany wpływ na charakter oraz strategię firm i instytucji szkoleniowych.

W celu dokonania oceny przyjęto następującą skalę: 5- czynnik powodujący bardzo znaczny wpływ na wzrost siły oddziaływania nabywców, 4- czynnik powodujący znaczący wpływ na wzrost siły oddziaływania nabywców, 3- czynnik o umiarkowanym wpływie na wzrost siły oddziaływania nabywców, 2- czynnik osłabiający siłę oddziaływania nabywców, 1- czynnik bardzo silnie osłabiający siłę oddziaływania nabywców.

**Tabela 8 Ocena siły oddziaływania nabywców na sektor szkoleniowy**

Czynnik	Ocena	Średnia
Stopień koncentracji sektora nabywców	1	3,0
Tendencja do przenoszenia	4	
Wrażliwość cenowa	5	
Groźba integracji wstecznej	2	

Źródło: opracowanie własne

Siła oddziaływania nabywców sektora usług szkoleniowych jest przeciętna (3,0). Największe znaczenie dla firmy Tarbonus ma przede wszystkim wrażliwość cenowa. Niewielka ilość Polaków doksztalająca się ma wpływ na ceny proponowane przez firmy szkoleniowe za kursy i szkolenia. Związane jest to przede wszystkim z chęcią obsłużenia jak największej ilości klientów. Nabywcy są bardzo wymagający, co za tym idzie przy niższej cenie oczekują również pewnej jakości świadczonych usług. Zatem w kolejnych latach ważna będzie elastyczność firm szkoleniowych, która będzie kluczowa w utrzymaniu dotychczasowej pozycji na rynku.

Znaczącym zagrożeniem dla istniejących firm szkoleniowych jest możliwość łatwego przejścia klientów z jednej firmy do drugiej bez większych trudności. Obecnie niektóre firmy szkoleniowe, aby ochronić się przed zbyt dużą ilością odchodzących klientów i związanymi z tym stratami, zamieszcza klauzule w umowach o czasie, w którym klient może zrezygnować z usługi.

W branży usług szkoleniowych występuje duża ilość nabywców, stąd firmy póki co mogą jeszcze dyktować ceny. Jednak wrażliwość cenowa klientów indywidualnych i instytucjonalnych w kolejnych latach będzie zmuszała do dostosowania się podmiotów szkoleniowych do możliwości nabywczych klientów.

## Zagrożenie ze strony substytutów



**Rysunek 30 Czynniki określające groźbę pojawienia się substytutów w branży szkoleniowej (Źródło: opracowanie własne).**

Czwartą siłą, która wpływa na funkcjonowanie firmy Tarbonus w branży szkoleniowej jest zagrożenie ze strony substytutów. Współcześnie postęp technologiczny ma ogromne znaczenie dla usług przedsiębiorstw szkoleniowych, bowiem obserwujemy występowanie produktów i usług, które nie są typowe dla branży, ale zaspokajają takie same potrzeby. Co za tym idzie spółka Tarbonus powinna uwzględnić je w opracowaniu strategii konkurencji. Rysunek 30 przedstawia główne parametry, jakie analizowano przy ocenie zagrożenia jakie mogą nieść substytuty usług szkoleniowych.

### **Dostępność substytutów**

Im większa jest dostępność wyboru substytutów tym większe jest zagrożenie utraty części nabywców. Natomiast jeśli na rynku nie występują produkty/usługi substytucyjne to klienci nie mają wyboru, stąd dostawca może stać się monopolistą.

W stosunku do usług oferowanych obecnie przez sektor szkoleniowy, oparty na bezpośrednim kontakcie ze słuchaczem, istnieje kilka substytutów. Na pewno można w pierwszej kolejności wymienić bardzo popularne obecnie szkolenia wirtualne np. Webcasty oferowane przez firmę Deloitte. Bardzo duża ilość klientów, szczególnie tych instytucjonalnych korzysta z tego typu usług, bowiem są one tańsze i mając dostęp do Internetu można je odbyć wszędzie.

Kolejnym obszernym substytutem będzie sam Internet, gdzie tak naprawdę można znaleźć wszystko. W tym momencie możliwa jest nauka wielu praktycznych rzeczy, bowiem filmiki instruktorzowe zamieszczane są w sieci. Poza tym odnalezienie porad, komentarzy czy artykułów jest szybkie i proste.

Substytutem dla usług szkoleniowych oferowanych przez firmę Tarbonus stanowią publikacje wydawnicze. Na rynku dostępna jest duża ilość podręczników z zakresu różnej tematyki. To pozwala klientom, szczególnie indywidualnym, na samokształcenie i zdobywanie wiedzy bez udziału trenerów.

Innym substytutem, który współcześnie pozwala na doksztalcanie się i podnoszenie swoich umiejętności jest telewizja. Oferuje ona szereg programów, które przekazują wiedzę w zakresie wielu tematów na przykład ogrodnictwa, sprzątanania czy stylizacji.

To czy klient wybierze produkt spółki Tarbonus zależy jedynie od preferencji klienta, jego portfela i zaufania do takiego środka przekazu wiedzy, a nie innego. Należy zauważyć, iż różnica dotyczy standardu oraz jakości przekazanych informacji, jej prawdziwości i przydatności oraz ceny. Oczywiście są takie tematy szkoleń i taka wiedza, której nie da się samemu przyswoić, a cenne doświadczenie i zgłębiona wiedza trenerów mogą jedynie pozwolić na osiągnięcie zamierzonych rezultatów.

Na rynku istnieje wiele substytutów usług szkoleniowych, co wpływa na wyższy poziom zagrożenia ze strony substytutów. Aby firmy szkoleniowe mogły przeciwdziałać substytucji muszą ulepszać swoje usługi oraz znać ich funkcje użytkowe.

### **Użyteczność substytutów**

Im mniejsza użyteczność substytutów, tym mniejsze zagrożenie z ich strony. Jeśli natomiast użyteczność substytutów jest duża to groźba ich wytwarzania będzie miała ogromne znaczenie dla dostawców.

Do tej pory firmy szkoleniowe dobrze radziły sobie z występującymi substytutami. Nie mniej jednak jak pokazują dane niewielka część Polaków w ogóle się doksztalca, to pokazuje, że użyteczność substytutów jest znaczna.

Najpopularniejsze wśród przedsiębiorstw są szkolenia przeprowadzane elektronicznie. Są one tańsze, wygodniejsze dla pracowników, bowiem mogą je odbyć w dowolnym dla nich czasie. Jednak pracownicy, którzy spędzają w pracy wiele godzin przy komputerze chętniej chcieliby skorzystać ze szkoleń personalnych, gdzie mogą porozmawiać, a ich oczy odpocząć od ciągłego wysiłku. W przypadku klientów indywidualnych znacznie większe znaczenie mają szkolenia z wykładownicą aniżeli szkolenia przeprowadzane przez Internet.

Wiele szkoleń szczególnie tych kończących się egzaminem z wydaniem uprawnień zawodowych, musi odbyć się przy udziale trenera. Ponadto na takie szkolenia kierowani są zazwyczaj bezrobotni oraz osoby o niższym statusie społecznym. Ich poziom wiedzy jest

znacznie niższy, podobnie jak świadomość możliwości skorzystania z innej formy przekazu wiedzy.

Natomiast bardzo wiele klientów w zakresie szkoleń księgowych czy rachunkowych korzysta z publikacji bądź programów elektronicznych, które na bieżąco aktualizują ich wiedzę. Dzięki temu zaoszczędzają czas, który mogą przeznaczyć na inne zajęcia.

Forma samokształcenia jest bardzo popularna w Polsce, jak podają dane, aż 16% z 36% Polaków podnoszących swoje kwalifikacje korzystało właśnie z tej formy. To pokazuje, że jest ona dużym zagrożeniem dla usług oferowanych przez firmę Tarbonus.

Duża użyteczność substytutów wpływa negatywnie na ilość obsługiwanych przez podmioty szkoleniowe klientów. Poziom tego czynnika wpływa na realny wzrost zagrożenia ze strony substytutów dla sektora szkoleniowego.

### **Konkurencyjność cenowa**

Substytuty tworzą naturalne ograniczenie procesu wzrostu cen w branży<sup>167</sup>. Im wyższe są ceny oferowanych substytutów tym mniejsze zagrożenie z ich strony. Poza tym wyższe ceny substytutów pozwalają na utrzymanie klientów w sektorze bądź nawet ich wzrost.

Do roku 2013 kiedy w branży szkoleniowej możliwe jest skorzystanie ze środków unijnych na dofinansowanie kursów i szkoleń liczba klientów wzrastała. Środki te sprzyjały zmniejszaniu cen, co było korzystne dla klientów. Ceny szkoleń znajdowały się na znacznie niższym poziomie niż w roku 2006, kiedy rynek usług szkoleniowych nie korzystał jeszcze z tych dotacji. W chwili obecnej, aby firmy szkoleniowe mogły utrzymać klienta zmuszone są do przygotowywania akcji promocyjnych, ale także obniżanie cen swoich usług.

W związku z dużą dostępnością tańszych substytutów podmioty szkoleniowe zmuszone są dostosowywać swoje ceny do cen występujących alternatyw. Dla klientów jest to bardzo dobra sytuacja. Przy wyborze drogiego podręcznika klient zastanowi się czy nie lepiej udać się na szkolenie, na którym będzie mógł aktywnie uczestniczyć czy może samemu przyswoić wiadomości skumulowane w podręczniku.

Firma Tarbonus wychodząc naprzeciw swoim obecnym i przyszłym klientom wydaje swoje podręczniki, które pozwalają na utrzymanie większego grona klientów. Ponadto, aby ułatwić i zyskać klientów korporacyjnych spółka Tarbonus oferuje szkolenia e-learningowe, na chwilę obecną są to jedynie szkolenia w zakresie bhp, ale z czasem firma może rozszerzyć swoją ofertę.

---

<sup>167</sup> Z. Oblój, *Strategie...*, op. cit., s. 248.

Ceny oferowanych substytutów wpływają niekorzystnie na sektor szkoleniowy, gdyż zmuszony jest do utrzymania cen na odpowiednim poziomie. Poziom konkurencyjności cenowej jest wysoki, co wpływa na duże zwiększenie poziomu zagrożenia ze strony substytutów.

### **Nasilenie działań marketingowych**

Jeżeli firmy w sektorze prowadzą liczne działania marketingowe są one w stanie wpłynąć na wybór nabywców odnośnie zakupu. Jeżeli jednak nasilenie działań marketingowych jest słabe w branży, to produkty/usługi substytucyjne mogą być bardziej rozpowszechnione i przez to klienci będą częściej po nie sięgać.

Działania marketingowe prowadzone przez firmy szkoleniowe nie są zbyt widoczne. Najwięcej reklam odnajdujemy w Internecie oraz gazetach lokalnych. Taki wybór kanałów związany jest z dużymi kosztami prowadzenia reklamy w radiu czy telewizji. Firmy szkoleniowe korzystają z tego typu reklamy, ponieważ jest ona ogólnie dostępna. Poza tym bardzo dużo osób bezrobotnych, a chcących podnieść kwalifikacje może zainteresować się ofertą podmiotów szkoleniowych.

Ponadto klienci indywidualni czy instytucjonalni szukając szkolenia w pierwszej kolejności włączają przeglądarkę google i wpisują temat szkolenia. Firmy, które posiadają strony internetowe oraz swoje reklamy na różnych portalach mają większą możliwość sprzedania swojej usługi.

Firma Tarbonus promuje również swoją firmę na różnego typu targach, których tematyka może również odnosić się do zakresu tematycznego oferowanych przez spółkę szkoleń. Spółka Tarbonus w ubiegłym roku na działania marketingowe związane z reklamą wydała 85 tysięcy złotych, co stanowi około 8% przychodów spółki. Pokazuje to, iż działania marketingowe mają bardzo duży wpływ na możliwość zwiększenia ilości klientów.

Reklamy usług/produktów substytucyjnych widoczne są przede wszystkim w Internecie. Często także na stronach oferujących różnego typu szkolenia. Pozwala to na odwrócenie uwagi zainteresowanego szkoleniem czy kursem klienta.

Niski poziom natężenia działań reklamowych przez firmy szkoleniowe wpływa na zwiększenie poziomu zagrożenia ze strony substytutów.

Tabela 9 przedstawia poszczególne oceny dla analizowanych parametrów w zakresie zagrożenia dla usług oferowanych przez spółkę Tarbonus ze strony substytutów. Jest to jedna z istotniejszych zmiennych wpływających na branżę szkoleniową.

W celu dokonania oceny przyjęto następującą skalę: 5- czynnik powodujący bardzo znaczny wzrost zagrożenia ze strony substytutów, 4- czynnik powodujący znaczny wzrost zagrożenia ze strony substytutów, 3- czynnik o umiarkowanym wpływie na wzrost zagrożenia ze strony substytutów, 2- czynnik osłabiający zagrożenie ze strony substytutów, 1- czynnik bardzo silnie osłabiający zagrożenie ze strony substytutów.

**Tabela 9 Ocena zagrożenia ze strony substytutów**

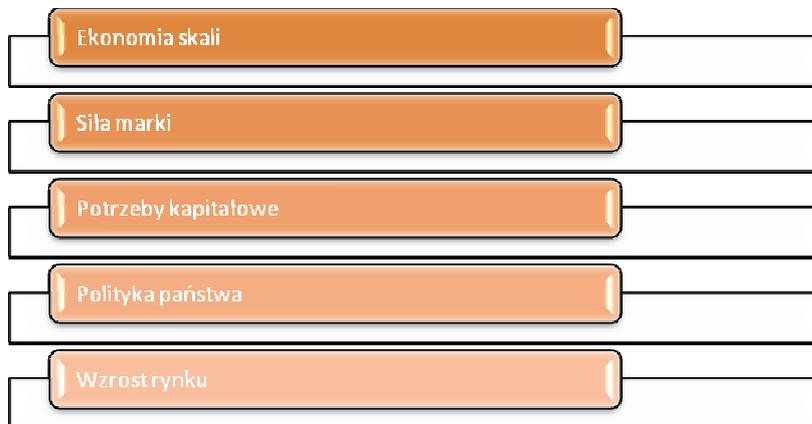
Czynnik	Ocena	Średnia
Dostępność substytutów	4	4,0
Użyteczność substytutów	4	
Konkurencyjność cenowa	5	
Nasilenie działań marketingowych	3	

**Źródło: opracowanie własne**

Groźba występujących i dostępnych na rynku substytutów oraz pojawienie się nowych ma znaczący wpływ na branżę szkoleniową (4,0). W związku z tym firma Tarbonus musi ulepszać swoją ofertę oraz wprowadzać zmiany technologiczne oraz uatrakcyjnić formę proponowanych szkoleń i kursów. W dobie znużenia jednoliniowością, ważne jest, aby poruszać różne bodźce.

Klienci wybierając formę oraz możliwość rozwoju swoich umiejętności i kompetencji będą kierować się ceną, jakością oraz korzyściami jakie będą mogli otrzymać w ramach kupowanego produktu czy usługi. Każdy substytut usług szkoleniowych ma swoje plusy, które dodatkowo uwidaczniane przez działania marketingowe wpływają na utratę części klientów – stąd też groźbę pojawienia się substytutów należy traktować poważnie. Szczególnie jeśli spojrzeć na prognozy, które przewidują spadek wydatków przedsiębiorstw na rozwój pracowników, spadek tempa wzrostu gospodarczego oraz rozwój technologii.

## Groźba wejścia nowych podmiotów



**Rysunek 31** Czynniki określające zagrożenie ze strony nowych konkurentów (Źródło: opracowanie własne).

Ostatnią – piątą siłą wpływającą na układ sił w sektorze oraz jej funkcjonowanie stanowi groźba wejścia nowych podmiotów do sektora szkoleniowego. Jest to bardzo ważny element ze względu na to, iż nowi wchodzący to potencjalni konkurenci spółki Tarbonus. Na rysunku 31 przedstawiono parametry, na podstawie których możliwa była ocena stopnia zagrożenia ze strony nowych konkurentów.

### **Ekonomia skali**

Efektom ekonomii skali są niższe koszty i w związku z tym wyższe bariery wejścia dla nowych konkurentów<sup>168</sup>. Jeżeli w sektorze nie występuje ekonomia skali to mamy do czynienia z niskimi barierami wejścia.

Dla nowych podmiotów rozpoczynających działalność w branży szkoleniowej ekonomia skali stanowi niską barierę wejścia. Nowi konkurenci muszą liczyć się z tym, że będą ponosili koszty przeciętne wyższe od istniejących firm albo też muszą próbować zająć dużą część rynku, co w przypadku rynku szkoleniowego jest bardzo trudne.

Poza tym jeśli w otoczeniu występuje kilka większych firm to powyższe zachowanie wpłynie na ich ostrą reakcję. Obniżanie kosztu jednostkowego wraz ze wzrostem produkcji lub świadczonych usług. Na przykład koszt zrealizowania szkolenia z wysoko cenionym i doświadczonym wykładowcą oraz specjalistycznymi materiałami w dodatku w renomowanym hotelu stanowi bardzo wysoki koszt, który może zwrócić się tak naprawdę dopiero przy dużej ilości uczestników. Związane jest to z tym, iż firmy nie mogą zbyt

<sup>168</sup> Ź. Obłój, Strategia..., op. cit., s. 243.

wygórować ceny, aby znaleźć innych zainteresowanych. Poszukiwanie nabywców jest równie ciężkie, co podnosi koszty.

Natomiast jeśli wykładowca otwiera działalność gospodarczą i wchodzi na rynek szkoleniowy jako konkurent, a nie dostawca, dla niego koszty jednostkowe będą niskie. W przypadku zorganizowania usługi szkoleniowej dla grupy liczącej kilka osób jego zyski znacznie wzrosną, a koszt jednostkowy spadnie.

Z punktu widzenia branży szkoleniowej ekonomia skali wpływa na obniżenie poziomu zagrożenia ze strony nowo wchodzących graczy do sektora.

### **Siła marki**

Wejście na rynek produktów/usług o ugruntowanych markach, cały czas wspieranych kampaniami promocyjnymi, jest bardzo trudne<sup>169</sup>. Natomiast jeśli w sektorze nie występują znane i cenione marki to bariery wejścia są niskie.

Siła marki zakłada, że istniejące instytucje szkoleniowe mają swoją renomę i lojalnych klientów, których trudno będzie przekonać do zmiany kupowanej usługi, jeżeli istniejąca firma rzeczywiście posiada reputację. Dla nowych podmiotów wiąże się to z wysokimi kosztami na reklamę i wykorzystanie innych narzędzi marketingowych, a także dłuższym czasem potrzebnym na pozyskanie klientów.

W branży szkoleniowej jest to bardzo ważny element. Nie mniej jednak nie stanowi on wysokiej bariery wejścia dla nowych konkurentów, ponieważ lojalność klientów nie zależy w głównej mierze od renomy istniejącej instytucji szkoleniowej tylko od ceny, którą klient płaci za usługę. Firmy szkoleniowe, które chcą liczyć się w branży starają się o kolejne certyfikaty, które świadczą o jakości oferowanych przez nie usług.

Jeśli spojrzeć na rynek szkoleniowy to istnieje bardzo duża konkurencja między renomowanymi firmami szkoleniowymi, jednak zazwyczaj jest to renoma na rynku lokalnym, gdzie klienci mogą porównywać ofertę firm szkoleniowych, z których korzystali lub obecnie korzystają. Stąd opracowany przez Polską Izbę Firm Szkoleniowych Standard Usługi Szkoleniowej. Jako organizacja ogólnopolska zrzesza wiele firm, a jedynie czterdzieści z nich podpisało ten dokument (spółka Tarbonus nie należy do tego grona). Dzięki temu klienci mogą spodziewać się usługi dobrej jakości wykonanej przez firmę, która dąży do ciągłego doskonalenia swoich ofert.

---

<sup>169</sup> G. Noworudzki, 5..., op. cit., s. 5.

W branży szkoleniowej siła marki stanowi barierę wejścia, ale nie jest ona już tak ważna jak kiedyś. Obecnie klienci zwracają uwagę na cenę, a to przesunęło znaczenie marki na dalszy plan. W związku z tym siła marki wpływa na obniżenie barier wejścia i tym samym stwarza realne zagrożenie pojawienia się nowych konkurentów.

### **Potrzeby kapitałowe**

Im większe potrzeby kapitałowe na otwarciu działalności w sektorze tym większe bariery wejścia. Natomiast w przypadku, gdy do uruchomienia działalności wystarczy niewielki kapitał, bariery wejścia będą niskie.

Sektor usług szkoleniowych jest branżą nie wymagającą dużych nakładów finansowych – bynajmniej na otwarciu, zatem potrzeba kapitałowa stanowi niską barierę wejścia. Nie trzeba być zasobnym inwestorem, aby rozpocząć działalność w tej branży. Koszty związane z rozpoczęciem nie są wysokie – szczególnie jeśli mowa o działalności zakładanej przez wykładowcę. Owszem należy wziąć pod uwagę koszty zatrudnienia pracowników, wynajęcia sali wykładowej, zakup sprzętu biurowego czy zakup materiałów, niemniej jednak nie są to znaczne koszty. Przy czym część można pominąć, na przykład wynajem sali konferencyjnej, bowiem szkolenie można zrealizować w siedzibie klienta.

Należy jednak zauważyć, iż posiadanie zaplecza finansowego dla nowych firm jest ważne, bowiem czas potrzebny na pozyskanie klientów może zająć miesiące, podczas których firma de facto nie prowadzi działalności.

Ze względu na niski poziom kapitału potrzebnego na otwarcie działalności w branży szkoleniowej, potrzeby kapitałowe wpływają na podniesienie poziomu pojawienia się nowych graczy.

### **Polityka państwa**

Jeżeli działalność prowadzona w sektorze jest obarczona wieloma przepisami, a jej rozpoczęcie wymaga wielu pozwoleń i koncesji to bariery wejścia są wysokie. Natomiast w sytuacji, gdy w branży nie istnieją prawne przepisy oraz nie są wymagane odpowiednie dostosowania to mamy do czynienia z niskimi barierami wejścia.

Formalne bariery wejścia do branży usług szkoleniowych nie są wysokie. Nie mniej jednak ich ciągłe zmiany wpływają niekorzystnie na branżę. Firmy prowadzące działalność w zakresie szkoleń bhp oraz szkoleń ppoż. nie mogą być pewne swojej pozycji, ze względu na co jakiś czas zmieniające się przepisy. Ponadto w najbliższym czasie są plany, aby takie szkolenia mógł realizować sam pracodawca. Poza tym są różne inne specjalistyczne

szkolenia, na których prowadzenie trzeba posiadać licencję i pozwolenia. Takim przykładem może być tematyka ADR-ów. Aby otrzymać pozwolenie na realizację tych szkoleń trzeba spełniać szereg wymagań, co wiąże się z czasem i poniesionymi kosztami.

Niskie bariery wejścia dają możliwość rozpoczęcia działalności w branży szkoleniowej, a to wpływa na podnoszenie poziomu zagrożenia ze strony nowych konkurentów.

Tabela 10 przedstawia ocenę jakościową wyżej analizowanych zmiennych. Należy zwrócić uwagę, iż poziom barier wejścia jest niski. To sprzyja napływowi nowych konkurentów w sektorze usług szkoleniowych. Stąd oceniono wysoko groźbę pojawienia się nowych podmiotów w branży (4,0).

W celu dokonania oceny przyjęto następującą skalę: 5- czynnik powodujący bardzo znaczny wpływ na wzrost groźby wejścia nowych konkurentów, 4- czynnik powodujący znaczny wzrost groźby wejścia nowych konkurentów, 3- czynnik o umiarkowanym wpływie na wzrost groźby wejścia nowych konkurentów, 2- czynnik osłabiający groźbę wejścia nowych konkurentów, 1- czynnik bardzo silnie osłabiający groźbę wejścia nowych konkurentów.

**Tabela 10 Ocena groźby wejścia nowych konkurentów**

Czynnik	Ocena	Średnia
Ekonomia skali	3	4,0
Siła marki	4	
Potrzeby kapitałowe	5	
Polityka państwa	4	

**Źródło: opracowanie własne**

Bariery wejścia są bardzo ważnym czynnikiem wpływającym również na konkurencję w branży. Im bowiem te bariery wyższe, tym mniej chętnych inwestorów. Stąd bardzo łatwo jest rozpocząć działalność w sektorze szkoleniowym.

Wśród wszystkich omawianych powyżej zmiennych bardzo duże znaczenie na realne pojawienie się nowych konkurentów w branży mają niskie potrzeby kapitałowe. Na rozpoczęcie działalności nie wymaga się ani specjalistycznych urządzeń, ani lokalu, ani nawet zatrudnianych pracowników – wystarczy jedynie posiadać umiejętności w zakresie prowadzonej tematyki szkoleń lub mieć pomysł na tematykę szkoleń.

Znaczenie ma również siła marki. Aby ją osiągnąć przedsiębiorstwa muszą jakiś czas działać na rynku, natomiast w obecnym czasie dla klientów nie jest ona już pierwszym

kryterium wyboru oferty. Stąd ma ona znaczący wpływ, gdyż ona świadczy o jakości oferowanych usług.

Rozpoczęcie działalności w branży szkoleniowej jest łatwe ze względu na chaos w przepisach prawnych i brak restrykcji, które chroniłyby firmy i instytucje szkoleniowe obecne do tej pory na rynku.

Niemniej jednak bodziec w postaci wciąż niskiej frekwencji osób podnoszących kwalifikacje zdaje się tworzyć odpowiedni klimat do pojawiania się nowych podmiotów. Ponadto każda nowo otwierana firma stara się znaleźć dla siebie niszę w branży, aby mogła prosperować wśród obecnych na rynku graczy.

Czynniki determinujące pojawienie się nowych konkurentów mają znaczący wpływ na branżę szkoleniową, dlatego też groźbę pojawienia się nowych konkurentów należy regularnie analizować.

Łączna ocena atrakcyjności sektora z punktu widzenia firmy Tarbonus wyniosła 3,44. Oznacza to, iż firma prowadzi swoją działalność we w miarę atrakcyjnym sektorze, który potrzebuje jeszcze czasu, aby wzmocnić swoją pozycję na tle całej gospodarki.

**Tabela 11 Łączna ocena atrakcyjności sektora szkoleniowego**

Pięć sił Portera	Ocena	Średnia
Natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora	3,0	3,44
Silą oddziaływania dostawców	3,2	
Silą oddziaływania nabywców	3,0	
Zagrożenie ze strony substytutów	4,0	
Groźba wejścia nowych podmiotów	4,0	

**Źródło: opracowanie własne**

Natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora jest umiarkowane, to z kolei jest wynikiem dużego rozdrobnienia i małej koncentracji. Firma Tarbonus należąc do grona małych przedsiębiorstw nie ma szans na znaczne zwiększenie swoich udziałów w branży. Natomiast może nawiązać współpracę z konkurentami i stworzyć sieci, które pozwolą na poszerzenie grona klientów oraz wzmocnienie swojej pozycji na rynku lokalnym czy regionalnym.

Siła oddziaływania dostawców na sektor szkoleniowy jest umiarkowana, z tendencją do wzrostu znaczenia tej grupy na przedsiębiorstwa branży. Z jednej strony dostawcy oferują mało zróżnicowane produkty, które firmy szkoleniowe porównują przede wszystkim w zakresie ceny i jakości. Poza tym pozytywne z punktu widzenia Tarbonus jest również natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora dostawców. Przy kurczącym się rynku klientów będą oni na słabszej pozycji negocjacyjnej warunków współpracy z większymi podmiotami, jak na przykład spółką Tarbonus.

Z drugiej jednak strony należy zwrócić uwagę, iż grupa dostawców w łatwy sposób może rozpocząć sama dostarczać usługi finalne, co stanowi zagrożenie dla obecnych podmiotów szkoleniowych. Dodatkowo ważna wydaje się kwestia zależności usługi oferowanej klientowi od usługi dostawcy. To powoduje, że firmy zabiegają o najlepszych trenerów z doświadczeniem i potencjałem wiedzy. W tym zakresie firma Tarbonus ma mniejsze możliwości negocjowania warunków, gdyż chcąc zaoferować swoim klientom usługę o wysokim poziomie muszą przystać na warunki pożądanego dostawcy.

Siła oddziaływania nabywców ma umiarkowane znaczenie dla funkcjonujących w branży przedsiębiorstw. Klienci korzystający z usług sektora są mało skoncentrowani, co pozwala firmom narzucać pewne praktyki. W tym zakresie firma Tarbonus oferuje niższe ceny dla indywidualnych klientów, a wyższe dla zamożnych korporacji. Dużym problemem dla firmy Tarbonus może być łatwość zmiany dostawcy. Jeżeli firma nie dba o klienta i nie zdobędzie jego zaufania w prosty sposób może go stracić, chociażby ze względu na cenę. Firma Tarbonus radzi sobie dość dobrze z tą sytuacją, zatrudniając etatowych wykładowców, co pozwala im zmniejszyć koszty i zaoferować tańszą usługę o dobrej jakości. Kolejnym problemem z jakim muszą walczyć firmy szkoleniowe jest niewielka liczba nabywców, jak na kraj liczący 38 mln ludzi oraz duża wrażliwość cenowa. Te czynniki utrudniają funkcjonowanie i utrzymanie się w branży. Jedynie najbardziej elastyczne i zróżnicowane przedsiębiorstwa są w stanie znaleźć dla siebie miejsce w sektorze.

Zagrożenie ze strony substytutów jest duże. Związane jest ono z dużą dostępnością i użytecznością substytutów. Dodatkowo ciągły rozwój technologii może przynieść kolejne rozwiązania, które zepchną usługi oferowane przez sektor szkoleniowy na dalszy plan. Jedynie firmy innowacyjne, które pracują nad nowymi rozwiązaniami będą w stanie z nimi walczyć i przyciągać uwagę i zainteresowanie klientów. Jest to siła, która w dużym stopniu wpływa na osłabienie atrakcyjności sektora usług szkoleniowych. Choć często jest ona lekceważona przez podmioty tej branży.

Piąta siła Portera – groźba wejścia nowych podmiotów jest jedną z najsłabszych stron sektora. Bariery wejścia są bardzo niskie – obecne na rynku firmy szkoleniowe nie mają szans obrony przed napływem nowych graczy, którzy przejmują kolejnych klientów. W tym zakresie branża szkoleniowa nie ma żadnej obrony. Jedynie wspólne utworzenie projektów zmian przepisów oraz rozpowszechnienie przez Polską Izbę Firm Szkoleniowych ogólnopolskiego standardu obsługi klientów w zakresie oferowanych szkoleń może podnieść bariery wejścia, a tym samym nieco ograniczyć dostęp do sektora.

Sektor szkoleniowy jest atrakcyjny z punktu widzenia tempa rozwoju oraz planowanych kolejnych transzach dotacji z Unii Europejskiej przeznaczonych na rozwój umiejętności społeczeństwa. Poza tym ciągle obserwuje się rozwój gospodarki opartej na wiedzy, a to wpływa na pozytywne patrzenie w przyszłość, chociażby firmy Tarbonus.

#### 4.1.2. Mapa grup strategicznych

Konkurowanie postrzegane jest przez większość przedsiębiorstw jako rywalizację każdej firmy z każdym w danym sektorze. Jednak według M. E. Portera walka konkurencyjna bardzo często toczy się między przedsiębiorstwami, ale w obrębie danej grupy strategicznej wybranego sektora.

W związku z dużym rozdrobnieniem oraz liczbą firm i instytucji szkoleniowych działających w sektorze usług szkoleniowych wyznaczono kilka podmiotów bądź grup, które poddano analizie według najbardziej istotnych czynników, mających wpływ na kształtowanie strategii konkurencji.

Spółka Tarbonus pomimo posiadania kilku oddziałów, będzie uwzględniona jako jeden podmiot działający w skali kraju, gdyż obsługuje on klientów z różnych części kraju. Jako konkurentów wyodrębniono pięć przedsiębiorstw lub ich grup, w tym:

- **SEKA S.A.** – firma o ugruntowanej pozycji na rynku usług szkoleniowych, założona w 1988 roku, jest liderem w zakresie organizacji i ilości przeprowadzonych szkoleń w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Firma obsługuje klientów w całym kraju, posiada 16 oddziałów w każdym z miast wojewódzkich. SEKA S.A. posiada również w swojej ofercie podobny wachlarz szkoleń jak przedsiębiorstwo Tarbonus – szkolenia w zakresie bhp i ppoż oraz szkolenia zawodowe.

- **mikro przedsiębiorstwa** – firmy zatrudniające do 9 pracowników działające w sektorze usług szkoleniowych, ze względu na ich ilość mają one duże znaczenie. Są to zazwyczaj wykładowcy prowadzący szkolenia specjalistyczne w ramach jednej dziedziny, a konkurują z przedsiębiorstwem Tarbonus pod względem ceny oferowanych usług, bowiem charakteryzują się często niższymi kosztami stałymi.
- **INFOR Training** - firma, która specjalizuje się w szkoleniach z zakresu rachunkowości, prawa, prawa pracy, HR czy zamówień publicznych, również obsługuje segment szkoleń w zakresie bhp. Organizuje zarówno szkolenia miejscowe jak i wyjazdowe w sześciu miejscowościach Polski. Firma stanowi konkurencję dla przedsiębiorstwa Tarbonus szczególnie pod względem tematyki finansowej i szkoleń miękkich organizowanych w formie wyjazdowej i stacjonarnej.
- **Progress Project** – firma o ugruntowanej pozycji na rynku, została oceniona na trzecim miejscu wśród firm szkoleniowych w Polsce w 2012 roku, zajęcia prowadzi na terenie całego kraju, nie mniej jednak swoją siedzibę posiada w Warszawie. Szkoli zarówno instytucje, jak i indywidualnych klientów. W swojej ofercie posiada szkolenia z zakresu produkcji, transportu, prawa, umiejętności interpersonalnych czy zarządzania zapasami i inne. Z przedsiębiorstwem Tarbonus konkuruje pod względem szkoleń specjalistycznych, w tym miękkich, HR, prawa czy gospodarki magazynowej. Ponadto firma oferuje szkolenia wyjazdowe w 7 miastach Polski.
- **SANNORT Sp. z o.o.** – firma o zbliżonym profilu do przedsiębiorstwa Tarbonus, swoją siedzibę ma w Sandomierzu, posiada oddział w Lublinie. Zajmuje się organizacją szkoleń doskonalących, zawodowych, miękkich oraz w zakresie bhp i ppoż. Wszystkie swoje szkolenia oferuje zarówno stacjonarnie oraz wyjazdowo. Jest to firma w dużym stopniu podobna do spółki Tarbonus również pod względem organizacyjnym, świadczonych usług, a także obsługująca podobne grupy klientów.

Wytypowani konkurenci pozwalają w sposób relatywnie najlepszy określić pozycję firmy Tarbonus w sektorze usług szkoleniowych. Ze względu na dużą rozpiętość oferowanych usług, a także mnogość strategii nie jest możliwe wyróżnienie takich samych przedsiębiorstw jak spółka Tarbonus, a jedynie podobnych w pewnym zakresie.

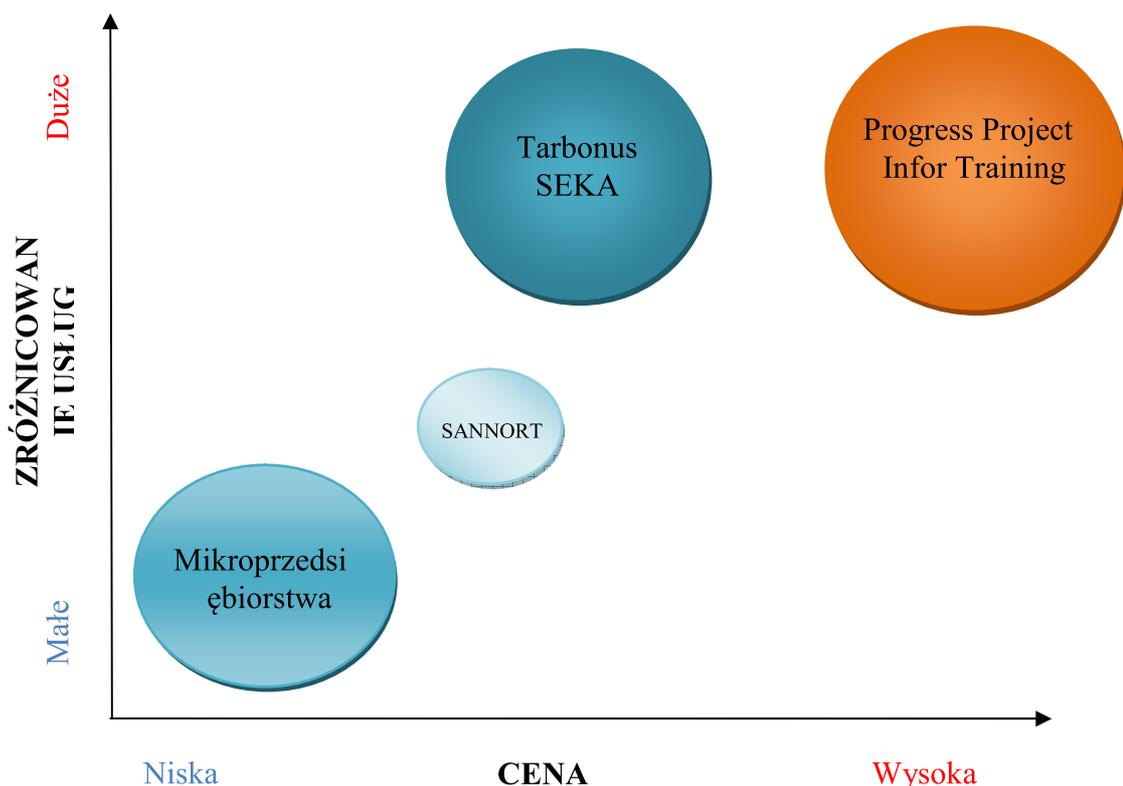
Jako kryteria różnicujące powyższe podmioty i grupy działające w branży szkoleniowej wybrano:

- zróżnicowanie oferowanych usług,

- cena oferowanych usług,
- renoma firmy,
- jakość świadczonych usług.

Rysunek 32 przedstawia grupy strategiczne wyodrębnione pod kątem ceny oraz stopnia zróżnicowania oferowanych szkoleń. Przedsiębiorstwa stosując strategie cenowe pozwalają na odczytanie ich sposobów działania i myślenia, a także podkreślają strategiczną i kluczową rolę ceny na rynku. Ponadto w dobie spowolnienia gospodarki jest to jeden z kluczowych czynników który będą brali klienci pod uwagę wybierając ofertę szkoleniową.

Natomiast stopień zróżnicowania oferowanych szkoleń może mieć większe znaczenie dla klientów instytucjonalnych, którzy chętnie korzystają z usług firm szkoleniowych mogących zaspokoić ich potrzeby odnośnie podnoszenia kwalifikacji pracowników. Za to specjalizacja może wpływać na poziom ceny.



Rysunek 32 Mapa strategiczna firm w sektorze szkoleniowym (zmienne strategiczne: zróżnicowanie usług, cena), (Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze stron internetowych analizowanych przedsiębiorstw).

Naniesienie na wykres wyodrębnionych przedsiębiorstw wskazuje na istnienie czterech grup strategicznych w sektorze usług szkoleniowych. Do grupy pierwszej należą podmioty:

Progress Project oraz Infor Training. Charakteryzują się one dużą różnorodnością oferowanych szkoleń. Ponadto są to firmy, które działają na rynku od kilkudziesięciu lat.

Firma Progress Project oferuje szkolenia w zakresie: logistyki, produkcji, umiejętności interpersonalnych, obsługi programów komputerowych, HR i kadr, zarządzania projektami, zarządzania, prawa i reklamacji, a także transportu i magazynowania. Nieco uboższy wachlarz szkoleń posiada przedsiębiorstwo Infor Training, które działa na rynku od 1996 roku oferuje bowiem kursy o tematyce finansowej, kadrowej, prawnej, psychologicznej (szkoleń miękkich), komputerowej czy zarządczej. Jest to stricte podobna tematyka i jak się obserwuje trendy panujące na rynku usług szkoleniowych – najpopularniejsze i najbardziej zyskowe są firmy szkoleniowe zajmujące się szkoleniem w zakresie tematyki kadrowej, prawnej i interpersonalnej. Dzięki dużemu popytowi na tego typu szkolenia firmy mogą utrzymywać wysoką cenę za swoje usługi i mogą utrzymywać znaczny udział w rynku. Oferowane przez tą grupę szkolenia i kursy w większości kierowane są do klientów instytucjonalnych, którzy przeznaczają znaczne środki na rozwój swoich pracowników.

Kolejną grupę tworzą firmy: SEKA S.A. i Tarbonus Sp. z o.o. Obie spółki specjalizują się w podobnej tematyce szkoleń. Oferują one swoim klientom szkolenia obowiązkowe – bhp i ppoż oraz szkolenia zawodowe, doskonalące i prawne. Nie mniej jednak przedsiębiorstwo SEKA jest znacznie większe od spółki Tarbonus, dzięki temu może oferować nieco niższe ceny na rynku krajowym. Dzięki dużej ilości oddziałów posiada on zaplecze do prowadzenia szkoleń, a to pozwala ciąć koszty jednostkowe. Nie mniej jednak nie są to znaczące różnice. W porównaniu do większości przedsiębiorstw w branży oraz tych z grupy I, obie firmy proponują szeroki wybór szkoleń za umiarkowaną cenę. Patrząc na to, iż przedsiębiorstwo Tarbonus należy do małych firm, a SEKA do dużych można powiedzieć, że posiadają znaczne udziały w rynku, nie mniej jednak są one niższe niż te osiągnęte przez przedsiębiorstwa z grupy I. Do odbiorców powyższej grupy należą klienci indywidualni oraz klienci instytucjonalni. Dzięki zróżnicowanej ofercie oraz umiarkowanym cenom mogą one obsługiwać różnej wielkości firmy oraz klientów o różnym poziomie zamożności.

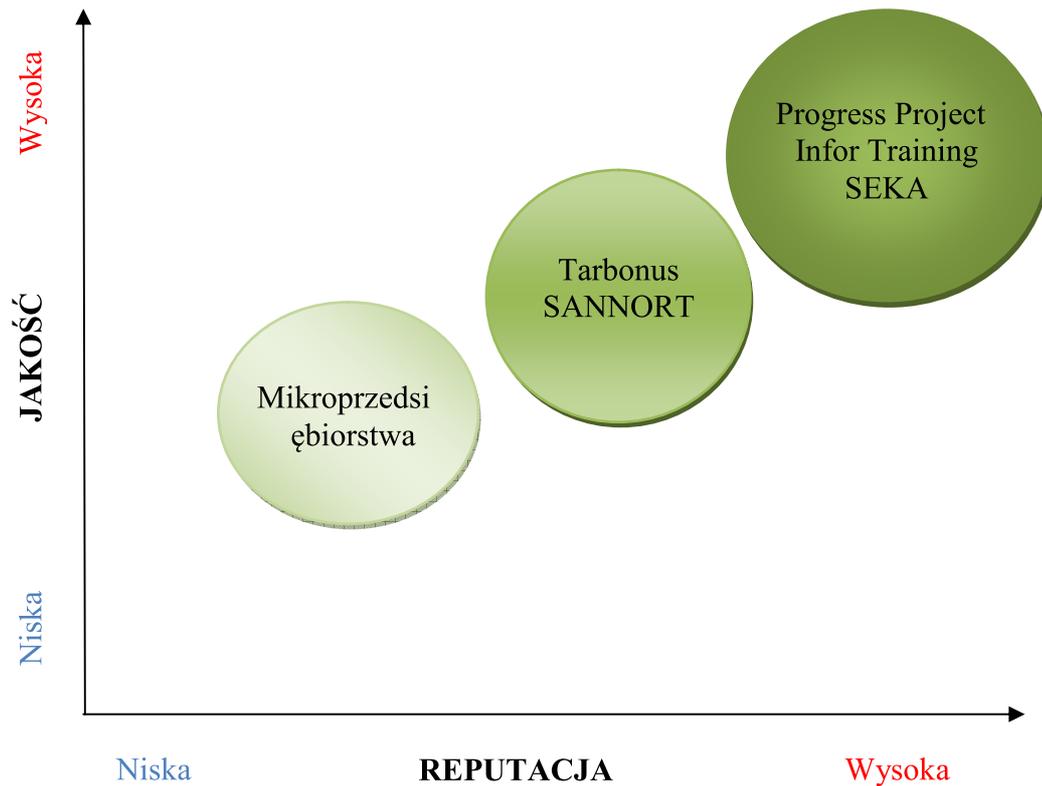
Przedsiębiorstwo SANNORT Sp. z o.o. należy do trzeciej grupy strategicznej. Ma w swojej ofercie szkolenia o różnej tematyce, nie mniej jednak nie jest ona na tyle rozbudowana, aby zakwalifikować go do II grupy. Ponadto proponuje on usługi w cenie będącej na pograniczu niskiej, a średniej. Możliwe, że jest to związane z lokalizacją firmy.

Tereny wschodnie w tym województwa podkarpackie i lubelskie są jednymi z najbiedniejszych w skali kraju, stąd cena ta musi uwzględniać realia.

Ostatnią grupę reprezentuje grupa mikroprzedsiębiorstw. Ich siłą jest ilość, natomiast ze względu na wysoką specjalizację odnajdują one nisze rynkowe, w których funkcjonują. Dzięki temu, że są niewielkie ich koszty jednostkowe i stałe są znacznie niższe od tych osiągniętych przez małe, średnie czy duże przedsiębiorstwa. To wszystko wpływa na możliwość oferowania w tej grupie niskich cen. Choć należy podkreślić, iż w tej grupie znajdują się również przedsiębiorstwa o wysokiej specjalizacji i wysokiej cenie. Wszystko zależy od tego jaką tematyką zajmuje się dana firma lub dany wykładowca. Ta grupa firm swoje oferty kieruje głównie do klientów instytucjonalnych. Związane jest to z trudnością zorganizowania szkolenia dla klienta indywidualnego i brak zaplecza szkoleniowego. Ponadto część z mikro przedsiębiorstw współpracuje jako dostawcy z większymi podmiotami.

Kolejną parą zmiennych pod kątem, której dokonano analizy wyodrębnionych firm szkoleniowych jest *jakość świadczonych usług i reputacja* (rysunek 33). Są to dwie zmienne, które są równie ważne jak cena proponowanej oferty.

Reputacja przedsiębiorstwa szkoleniowego związana jest z jego tradycją, wykreowanym wizerunkiem, sposobem promowania, ale również pojęcie to uwzględnia kulturę organizacyjną czy sposób i jakość komunikacji firmy z otoczeniem. Natomiast jakość świadczonych usług zależy przede wszystkim od posiadanych zasobów ludzkich, ale także od ilości posiadanych certyfikatów czy wartości produktu na rynku. Dzięki wysokiej jakości świadczonych usług możliwy jest sukces przedsiębiorstwa, bowiem jest to istotne z punktu widzenia wyboru dokonywanego przez klienta.



Rysunek 33 Mapa strategiczna firm w sektorze szkoleniowym (zmiennie strategiczne: jakość świadczonych usług, reputacja firmy), (Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze stron internetowych analizowanych przedsiębiorstw).

Dokonując analizy przedsiębiorstw w branży szkoleniowej otrzymano trzy grupy strategiczne. Pierwszą grupę tworzą przedsiębiorstwa, które oferują usługi wysokiej jakości. Związane jest to także z ich długoletnim funkcjonowaniem na rynku szkoleniowym w Polsce. Do firm tych należą: Progress Project, Infor Training oraz SEKA. Wszystkie te firmy kształtowały swoją pozycję od lat. Wysoką jakością oferowanych usług oraz ilością posiadanych certyfikatów firma zdobyła równie wysoką reputację.

Progress Projekt w 2012 roku osiągnęła trzecie miejsce wśród wszystkich firm szkoleniowych, przy czym przeszła pozytywnie certyfikację ISO 9001:2008, co podnosi jej poziom jakości oferowanych usług. Ponadto firma może pochwalić się realizacją w kolejnych latach większej ilości szkoleń. Progress Projekt proponuje klientom autorskie, warsztatowe metody prowadzenia zajęć<sup>170</sup>. Aby trafniej dopasować szkolenie do potrzeb klienta firma proponuje szereg działań ułatwiających wybór tematyki szkolenia oraz odnalezienie potrzeb w firmie za pomocą : analizy potrzeb i pre –testów. Zadowoleni klienci korzystają z kolejnych szkoleń, tym samym firma buduje także swoją reputację po przez zdobywania lojalności klientów.

<sup>170</sup> [www.progressproject.pl](http://www.progressproject.pl), (data odczytu 31.01.2013).

Firma Infor Training jest na rynku od 1996 roku, w związku z czym osiągnięcie obecnej reputacji było dla niej długotrwałym procesem. Jednak dzięki ciągłemu doskonaleniu swoich usług – osiągnęło bardzo wysoki poziom jakości. W środowisku księgowo-kadrowym są liderem w organizowaniu i przeprowadzaniu szkoleń specjalistycznych. Od początku istnienia firma działała w ramach Grupy INFOR, obecnie w formule filii jako odrębna marka szkoleniowa międzynarodowej firmy audytorskiej BDO. Pozyskanie silnego merytorycznie i finansowo inwestora dało marce szansę dalszego dynamicznego rozwoju<sup>171</sup>. Firma zdobyła swoją reputację na rynku, stąd również przystąpiła do wielu partnerstw między innymi z Piotrem Tymochowiczem czy Dziennikiem Gazetą Prawną.

Trzecią firmą w ramach tej grupy jest SEKA SA. Na rynku szkoleniowym istnieje od 1988 roku, czyli powstała jeszcze przed pierwszym boorem w tej branży. Ciągłe doskonalenie swoich kompetencji, powiększa się terytorialnie. Podobnie jak poprzednie firmy spółka posiada certyfikat ISO oraz szereg innych certyfikatów, które mogą świadczyć o poziomie świadczonych usług. Dzięki długoletniej praktyce osiągnęli wysoką reputację, co z kolei pozwala im na zatrudnianie najlepszych specjalistów na rynku. Ponadto dbając o swoich klientów i utrzymanie jakości świadczonych usług na terenie całego kraju, oprócz oddziałów, posiadają rezydentów w większych miastach Polski<sup>172</sup>.

Drugą grupę reprezentują spółki: Tarbonus i SANNORT. Oferują one świadczenia średniej jakości z podkreśleniem, iż dążą do jej polepszenia. Podobnie sytuacja wygląda odnośnie reputacji. W przypadku firmy Tarbonus możemy powiedzieć, że jej jakość z roku na rok jest wyższa, do grona lojalnych klientów dołączają kolejni. W roku 2012 firma posiadała blisko 20 tysięcy klientów. Jak na małą firmę jest to zadawalający wynik. Nie mniej jednak firma chcąc osiągnąć jeszcze wyższą jakość i zdobyć kolejnych nabywców stara się o kolejne pozwolenia i certyfikaty. Firma od 2008 roku posiada certyfikat ISO, a w kolejnych latach zdobyła certyfikat Polskiej Izby Firm Szkoleniowych.

Natomiast firma SANNORT Sp. z o.o. jest spółką o nieco krótszej historii, gdyż powstała w 2006 roku. Jest zatem stosunkowo młodą spółką, która ciągle się rozwija. Jakość świadczonych przez nią usług wymaga jeszcze dopracowania. Firma opiera swoją misję na wiedzy-terminowości i rzetelności<sup>173</sup>, co również pozwala jej na podnoszenie jakości swoich usług. SANNORT znane jest i cenione na rynku lokalnym, jednak na rynku krajowym jest

---

<sup>171</sup> [www.infortraining.pl](http://www.infortraining.pl), (data odczytu 31.01.2013).

<sup>172</sup> [www.seka.pl](http://www.seka.pl), (data odczytu 31.01.2013).

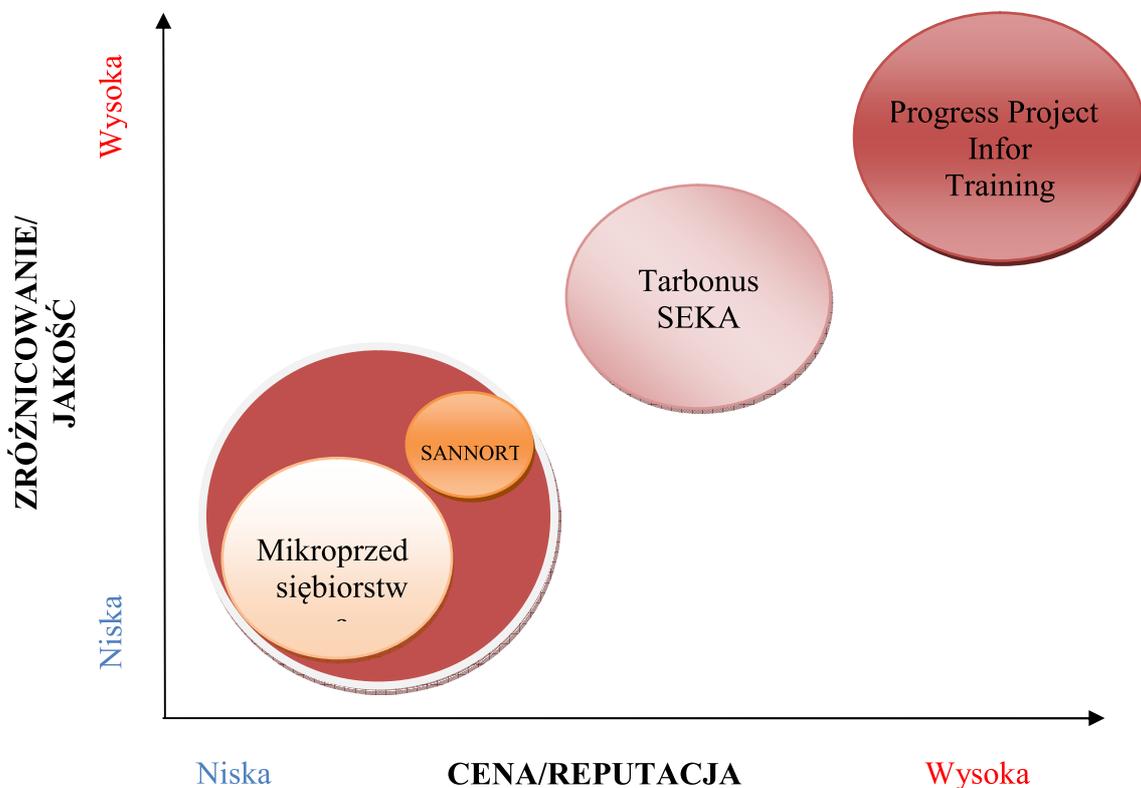
<sup>173</sup> [www.sannort.pl](http://www.sannort.pl), (data odczytu 31.01.2013)

firmą nieznaną.

Mikroprzedsiębiorstwa stanowią trzecią grupę strategiczną. Proponują one wysokiej jakości usługi, chociażby ze względu na bardzo dużą specjalizację. Nie mniej jednak ich reputacja nie jest na najwyższym poziomie. Związane jest to przede wszystkim z dużą ilością firm, które są mało widoczne na rynku szkoleniowym. Owszem pracują w tej branży, ale najczęściej wykonują one zlecenia większych przedsiębiorstw.

Mapa grup strategicznych pokazuje, iż firmy branży szkoleniowej stosują podobne strategie, różnią się one jednak nieco od siebie, dzięki temu każda z firm może funkcjonować na tym rynku i osiągać zysk. Dzięki szerokiej tematyce możliwej do zrealizowania na rynku szkoleniowym widoczny jest duży potencjał tego sektora. Nie mniej jednak ważne jest, aby opracowana strategia była spójna i urzeczywistniała sukces biznesowy.

**Zebranie wszystkich czterech zmiennych na jednym wykresie pozwala stworzyć sumaryczną mapę strategiczną (rysunek 34). W tym zakresie powstały trzy grupy, które charakteryzują się podobną strategią konkurencji w zakresie zróżnicowania usług, ceny, jakości oraz reputacji.**



**Rysunek 34 Sumaryczna mapa strategiczna firm w sektorze szkoleniowym (zmienne strategiczne: zróżnicowanie, jakość świadczonych usług, cena, reputacja firmy), (Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze stron internetowych analizowanych przedsiębiorstw).**

**Pierwszą grupę** charakteryzuje małe bądź niewielkie zróżnicowanie oraz niska jakość oferowanych usług. Również poziom cen organizowanych kursów i szkoleń jest niski. W związku z tak niskim poziomem również reputacja firm z tej grupy nie ma większego znaczenia. Do grupy tej należą: mikroprzedsiębiorstwa oraz firma SANNORT.

O ile w przypadku mikroprzedsiębiorstw jest sprawą oczywistą ich pozycja na rynku, to przedsiębiorstwo SANNORT zostało zakwalifikowane do tej grupy ze względu na bardziej zbliżoną strategię w zakresie analizowanych czynników do tych przedsiębiorstw aniżeli do firm z drugiej grupy.

**Druga grupa** łączy firmy Tarbonus oraz SEKA S.A. Obie te firmy działają w sektorze szkoleniowym od początku. W związku z tym mają swoją historię oraz podobne myślenie odnośnie rozwoju spółek i konkurencji na rynku. Co prawda SEKA jest większym przedsiębiorstwem od Tarbonus jednak łączy ich wspólne podejście do konkurencji.

Obie spółki mają podobny wachlarz szkoleń o porównywalnej cenie i jakości świadczonych usług. Natomiast w kwestii reputacji owszem obie firmy o nią dbają, jednak na chwilę obecną większą reputację ma SEKA, co związane jest z jej lepszą promocją oraz szerszym zasięgiem działania.

**Trzecią grupę** reprezentują Progress Project oraz Infor Training. Jest to grupa, która wszystkie cztery analizowane zmienne posiada na najwyższym poziomie. Jest to wynik podobnie prowadzonej strategii konkurencji.

Obie spółki zakładają, iż wysoka jakość świadczonych usług pozwala na zaoferowanie szkolenia w wysokiej cenie. Te dwa parametry wpływają także na reputację. Pomimo, że spółka Progress Project nie jest na rynku od początku istnienia branży to świetnie poradziła sobie i odczytała odpowiednio preferencje klientów. Oferuje ona szkolenia dla wykwalifikowanych pracowników, którzy potrzebują rozwijać swoje umiejętności interpersonalne. Natomiast Infor Training objął swoim zasięgiem przede wszystkim kadrowców, specjalistów ds. rachunkowości, czyli grupę, która jest bardzo liczna. Rozpoczynając od takiej specjalizacji rozszerzyli swoją ofertę o wiele różnych tematów, które pozwalają zwiększać udziały w rynku.

Firma Tarbonus nie znajduje się w grupie najbardziej konkurencyjnych firm. Jednak przejście do grupy trzeciej jest możliwe. Należałoby skupić się w pierwszej kolejności na zwiększeniu udziału w obecnej grupie. I dorównać reputacją większym firmom, takim jak

SEKA. Bowiem to ona jest w tym momencie największym konkurentem spółki.

Poza tym jeśli firma skupi się na działaniach mających na celu przejęcie części klientów spółki SEKA to nie będzie w stanie równolegle dążyć do wejścia do grupy trzeciej. Zatem innym rozwiązaniem dla niej może być stworzenie sieci, z jedną z firm tej grupy. To pozwoliłoby spółce Tarbonus na rozszerzenie działalności i zdobycie nowego portfela klientów.

Z punktu widzenia firmy Tarbonus zagrożeniem może być zintensyfikowana walka konkurencyjna spółki SEKA. Jest ona bowiem jedną z najlepszych firm o podobnym profilu działalności, jak spółka Tarbonus. To pokazuje, że należałoby skupić się na stworzeniu usługi bądź takiego standardu, który w znacznym stopniu pozwoli się odróżniać Tarbonus od SEKI.

#### **4.1.3. Wnioski co do wyboru strategii konkurencji firmy Tarbonus**

Analiza zewnętrzna firmy Tarbonus pozwoliła na zidentyfikowanie jej dostawców, odbiorców, konkurentów, a także poziom występowania substytutów i natężenia walki wewnątrz sektora. Ponadto mapa grup strategicznych dostarczyła informacji odnośnie pozycji przedsiębiorstwa w branży szkoleniowej. Wyniki tych analiz posłużyły sformułowaniu strategii konkurencji dla firmy Tarbonus.

Firma Tarbonus nie należy do liderów branży szkoleniowej, to powoduje, iż jej udziały w rynku oraz siła oddziaływania na sektor jest niewielka. Jednak mapa grup strategicznych wskazuje, iż firma idzie w dobrym kierunku – przy czym możemy w jej obecnej strategii można dostrzec naśladownictwo działań podejmowanych przez spółkę SEKA. Firma ma zaledwie 5 oddziałów, ale ciągle myśli o otwieraniu nowych.

**Propozycją strategii konkurencji dla analizowanej spółki jest strategia dyferencjacji. Dzięki niej możliwe będzie osiągnięcie silnej pozycji wobec wszystkich pięciu sił konkurencji.**

**Za wyborem tej strategii przemawiają przede wszystkim poniższe czynniki:**

- możliwość zwiększenia barier wejścia;
- zwiększenie ceny oferowanych usług,
- wykorzystanie instrumentów konkurowania, takich jak: jakość usługi, nowość, różnorodność, czas, marka czy obsługa i kanały dystrybucji.

**Strategia dyferencjacji może być osiągnięta przez następujące, analizowane poniżej działania:**

- nadanie ofercie szkoleń cech unikatowych,
- wzrost poziomu obsługi klienta,
- wprowadzenie nowych standardów oferowanych usług,
- opracowanie innowacyjnych produktów,
- zintensyfikowanie działań marketingowych.

Ze względu na wzrostowy trend natężenia walki konkurencyjnej wewnątrz sektora spółka Tarbonus musi podjąć działania, które pozwolą jej utrzymać się na rynku, ale przy tym wzmacniać swoją pozycję i podnosić zyski. Aby zminimalizować naciski ze strony konkurentów w sektorze spółka Tarbonus może wprowadzić do sektora wyjątkową ofertę, która przy okazji pozwoli na wyróżnienie się spółki spośród wszystkich firm działających w branży. Taką propozycją może być oferta szkolenia – realizowana przez trenera za pomocą programów internetowych przy użyciu wideo techniki. Takie rozwiązanie pozwoliłoby zaoszczędzić czas klientom, jak i wykładowcom, ze względu na brak dojazdów do miejsca szkolenia, ale jednocześnie pozwoliłoby zachować formę szkolenia personalnego. Usługa ta dodatkowo powinna być dostępna również w weekendy, co pozwoliłoby na zwiększenie liczby klientów. Obecnie na rynku taki produkt nie jest dostępny w związku z czym byłby innowacyjny. To również dałoby możliwość zdobycia przewagi konkurencyjnej nad pozostałymi graczami.

Przesłanką do zastosowania takiej strategii jest również informacja od pracodawców, którzy zamierzają obniżyć swoje wydatki na szkolenia. Wprowadzenie takiego rozwiązania szczególnie w zakresie szkoleń bhp czy teorii kursów zawodowych ułatwi klientom możliwość skorzystania z usługi. Nawet tym przebywającym za granicą. Taką usługę firma Tarbonus mogłaby oferować w niższej cenie – ze względu na zmniejszenie kosztów.

Inną propozycją wyróżnienia usług oferowanych przez spółkę Tarbonus może stanowić obsługa klienta. Podobnie jak w chwili obecnej Alior Bank – spółka Tarbonus mogłaby wprowadzić obsługę internetową za pomocą konsultanta internetowego. Na stronie internetowej można by było zamieścić aktywny numer popularnego komunikatora gadu-gadu lub stworzyć internetowego, mobilnego doradcę, który w każdym momencie będzie w stanie odpowiedzieć na wszystkie pytania zainteresowanego klienta. Również serwis posprzedażowy mógłby się poprawić o na przykład elektroniczne, automatyczne wysyłanie faktur do klienta – zaraz po zakończonej usłudze. Do tej pory faktury wysyłane są pocztą tradycyjną w różnym terminie od zakończenia szkolenia.

Kolejną przesłanką do zastosowania strategii dyferencjacji jest znacząca dostępność i użyteczność substytutów. Wiele firm – podobnie jak spółka Tarbonus – zapomina o ich istnieniu. A one mają jednak wpływ na ilość klientów korzystających z usług podmiotów szkoleniowych. Analizowane w ramach pięciu sił Portera informacje wskazują jednoznacznie, iż 16% społeczeństwa, czyli około 4 mln osób korzystało z samokształcenia. Do tego celu wykorzystali liczną grupę substytutów. Przy czym należy pamiętać, że w 2012 roku uczestnikami szkoleń było 4,8 mln ludzi. To pokazuje, że zagrożenie ze strony substytutów jest ogromne. Stąd strategia dyferencjacji jest uzasadniona – pozwala ona bowiem na wprowadzenie różnych nowych rozwiązań, które podnoszą wartość obecnych usług. Dzięki pewnym rozwiązaniom firma Tarbonus jest w stanie zaproponować lepsze rozwiązanie w niższej cenie.

Poza tym firma Tarbonus musi zrozumieć, że aby osiągnąć sukces i przyciągnąć kolejnych klientów musi rozpocząć intensywne działania marketingowe i badawcze, co także wpisane jest w realizację proponowanej strategii. Nowo oferowany produkt musi być rozpowszechniony, aby mógł się sprzedawać. Niski stopień działań marketingowych firm szkoleniowych, w tym firmy Tarbonus również, wpływa na osłabienie usług szkoleniowych. Klient nie zastanawia się nad jakością czy zróżnicowaniem tematycznym oferty – on poszukuje gotowego rozwiązania. Firma musi innowacyjne usługi pokazać na zewnątrz.

Duże znaczenie dla funkcjonowania sektora szkoleniowego ma groźba wejścia nowych konkurentów. Ze względu na niskie bariery wyjścia i wejścia powodują, iż owszem firmy osiągają stałe dochody, ale są one niewielkie. W momencie zastosowania strategii dyferencjacji możliwe stanie się uzyskanie wyższej od przeciętnej stopy zysku. Strategia wyróżnienia ma to do siebie, że zwiększa ona bariery wejścia po przez zastosowane nowe technologie i zwiększenie zróżnicowania produktów.

W sytuacji zaostrzającej się konkurencji w branży firma Tarbonus stosując strategię dyferencjacji będzie mogła ochronić swoje usługi, a przy tym pozycję ze względu na lojalnych klientów wobec marki. To z kolei wpłynie na zmniejszenie wrażliwości cenowej, która w chwili obecnej jest bardzo duża. Nowe rozwiązania, które zostaną przyjęte w sektorze przez klientów pozwolą firmie Tarbonus podnieść cenę swoich usług, bowiem wpłynie to na zmniejszenie wrażliwości cenowej nabywców.

Należy jednak podkreślić, że w zakresie działań nad badaniami spółka Tarbonus potrzebuje większego partnera, gdyż sama nie znajduje się w grupie firm – liderów w sektorze. Stąd propozycja nawiązania współpracy – kooperacji z instytucjami szkoleniowymi

o wysokiej reputacji. Wspólne siły pozwolą zmniejszyć nakłady na badania i pozwolą na opanowanie większego segmentu.

Jak widać jest zatem wiele sposobów i narzędzi, które umożliwiają wyróżnianie się firmy spośród innych w branży szkoleniowej. Jednak aby wprowadzić strategię dyferencjacji należy również uwzględnić ryzyko jakie niesie za sobą zastosowana strategia.

Wprowadzone do sektora nowe rozwiązania z czasem staną się standardem, stosowanym przez większość firm w branży, stąd przestanie on wyróżniać spółkę Tarbonus od pozostałych graczy. Poza tym należy zwrócić uwagę na przedsiębiorstwa, które zajmując się wąską specjalizacją będą w stanie osiągnąć wyższy poziom wyróżnienia w segmencie, który obsługują.

Firma może zmniejszyć obsługiwany przez siebie w chwili obecnej segment klientów, jednak w tak niepewnym momencie zalecane by było, aby pozostała firmą o zdywersyfikowanych usługach. Z wyborem zakresu szkoleń należy wstrzymać się do zakończenia dotacji unijnych realizowanych do 2013 roku i poczekać na kolejną transzę, która według prognoz ma być znacznie wyższa.

## **4.2. Analiza pozycji konkurencyjnej Tarbonus**

### **4.2.1. Analiza profilu konkurencyjnego**

Ważnym elementem, który należy uwzględnić przy formułowaniu strategii konkurencji jest określenie pozycji konkurencyjnej firmy Tarbonus. Analizę oparto na profilu konkurencyjnym przedsiębiorstwa Tarbonus względem dwóch szybko rozwijających się oraz osiągających wysokie zyski konkurentów, których wyróżniono na podstawie wyników analizy grup strategicznych – SEKA S.A. i Progress Project. Drugą zastosowaną metodą była analiza grzebieniowa, która jest wynikiem odpowiedzi respondentów ankiety – *Atrakcyjność firmy Tarbonus na rynku szkoleniowym*.

Ocenę profilu konkurencyjnego przedsiębiorstwa Tarbonus oparto o następujące kluczowe czynniki sukcesu: cena usług, pozycja w dziedzinie kosztów, renoma przedsiębiorstwa, szybkość i kompleksowość realizowanej usługi, reklama i promocja, jakość obsługi klientów, zakres oferty szkoleniowej. Wymienione powyżej zmienne wynikają z przeprowadzonej analizy sektora oraz własnych obserwacji i traktuje się je jako najważniejsze z punktu widzenia osiąganych zysków oraz pozyskiwania jak największej ilości klientów. Tabela 12 przedstawia szczegółową ocenę poszczególnych czynników dla spółki Tarbonus.

**Tabela 12 Kluczowe czynniki sukcesu w sektorze usług szkoleniowych i ich wagi oraz ocena realizacji tych czynników przez Tarbonus**

Kluczowe czynniki sukcesu	Waga	Ocena (1-5)	Wartość ważona
Cena oferowanych usług	0,20	4	0,80
Pozycja w dziedzinie kosztów	0,10	2	0,20
Renoma przedsiębiorstwa	0,15	4	0,60
Szybkość i kompleksowość realizowanej usługi	0,05	5	0,25
Reklama i promocja	0,10	3	0,30
Jakość obsługi klientów	0,15	4	0,70
Zakres oferty szkoleniowej	0,10	4	0,40
Innowacyjność formy usługi	0,15	2	0,30
<b>Łączna ocena</b>	<b>1,00</b>	<b>-</b>	<b>3,55</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadu z właścicielem i własnych obserwacji

Pierwszy analizowany czynnik to cena oferowanych usług. W przypadku firmy Tarbonus poziom cen szkoleń i kursów oferowanych przez spółkę w większości jest konkurencyjny. Szczególnie jeśli są to szkolenia, które prowadzą pracownicy spółki. Natomiast szkolenia realizowane przez Tarbonus z zakresu tematyki na przykład szkoleń miękkich nie już tak atrakcyjna i konkurencyjna wobec konkurentów.

Prowadzenie działalności szkoleniowej przez firmę Tarbonus generuje koszty, które przede wszystkim związane są z utrzymaniem kilku oddziałów oraz zatrudnianiem dużej ilości pracowników, szczególnie tych będących jednocześnie trenerami. Ponadto w ostatnim czasie firma zakończyła realizację budowy parku maszynowego, w którym będą realizowane szkolenia w zakresie maszyn budowlanych.

Renoma przedsiębiorstwa w sektorze szkoleniowym ma dość istotne znaczenie, bowiem świadczy o wysokiej klasie usług oferowanych przez przewoźnika, jego niezawodności i zaufaniu jakim darzony jest przez klientów. Poza tym buduje się ją latami, co świetnie widać na przykładzie przedsiębiorstwa Tarbonus. Według ankietowanych spółka Tarbonus kojarzy im się z szybką realizacją szkolenia, dobrze wykwalifikowaną kadrą wykładowców oraz dobrą organizacją. Firma jest ceniona przez wielu klientów, którzy pozostają jej lojalni.

Kolejnym analizowanym kluczowym czynnikiem sukcesu w branży szkoleniowej jest szybkość i kompleksowość realizowanej usługi. Firma Tarbonus jest w stanie zrealizować szkolenie w ciągu 24 godzin, a czasem nawet w tym samym dniu. To oczywiście uzależnione jest od tematyki szkolenia czy kursu. Ponadto w ramach realizowanej usługi klienci otrzymują idealnie dopasowane materiały szkoleniowe – w postaci publikacji wydawniczych (podręczników), a także notatników i długopisów czy cateringiem.

Reklama i promocja pozwala na pozyskanie nowych klientów. Firma Tarbonus ma to na uwadze, w związku z czym uczestniczy w targach dotyczących tematyki realizowanych przez nią szkoleń, pokazuje się na różnych seminariach i sympozjach. Rzadko jednak reklamuje się w gazetach czy Internecie. Owszem posiada swoją stronę internetową, ale nie rozmieszcza swoich ogłoszeń na portalach tematycznych.

Obsługa klienta to jeden z najważniejszych kluczowych czynników sukcesu. Od opinii klientów w dużej mierze zależy sukces i osiągnięte zyski przez firmy w branży szkoleniowej. Spółka Tarbonus stara się dbać o jakość obsługi klienta, szczególnie instytucjonalnego, nie mniej jednak można dopatrywać się pewnych braków, szczególnie jeśli chodzi o podnoszenie kwalifikacji pracowników w tym zakresie.

Kolejnym analizowanym czynnikiem jest zakres oferty szkoleniowej. Współcześnie bardzo ważne jest, aby odnaleźć się na rynku. Część szkoleń jest bardziej dochodowa, a część służy przyciągnięciu klienta. Firma Tarbonus dzięki szerokiej ofercie usług szkoleniowych i kursów zawodowych jest w stanie obsługiwać klientów z różnych branż to pozwala jej na zwiększenie zysków i zmniejszenie ryzyka branżowego. Widząc plusey tak dużej różnorodności firma rozpoczyna szkolenia dla kolejnej branży, jaką jest rynek usług budowlanych.

W sektorze usług szkoleniowych mamy do czynienia z bardzo dużą konkurencją, w związku z tym wybór klienta uwzględnia również formę usługi. Zatem ważnym czynnikiem sukcesu będzie także innowacyjność proponowanej formy szkolenia. Szkolenia wyjazdowe, które oferuje spółka nie są już innowacyjne wręcz są powszechnie stosowane. Wprowadzenie przez firmę w ostatnim czasie e-learningu również nie jest już innowacją, a jedynie naśladownictwem. Firma powinna poszukać takiej formy, która nie będzie rozpowszechniona, a pozwoli na podniesienie komfortu uczestnictwa w szkoleniu.

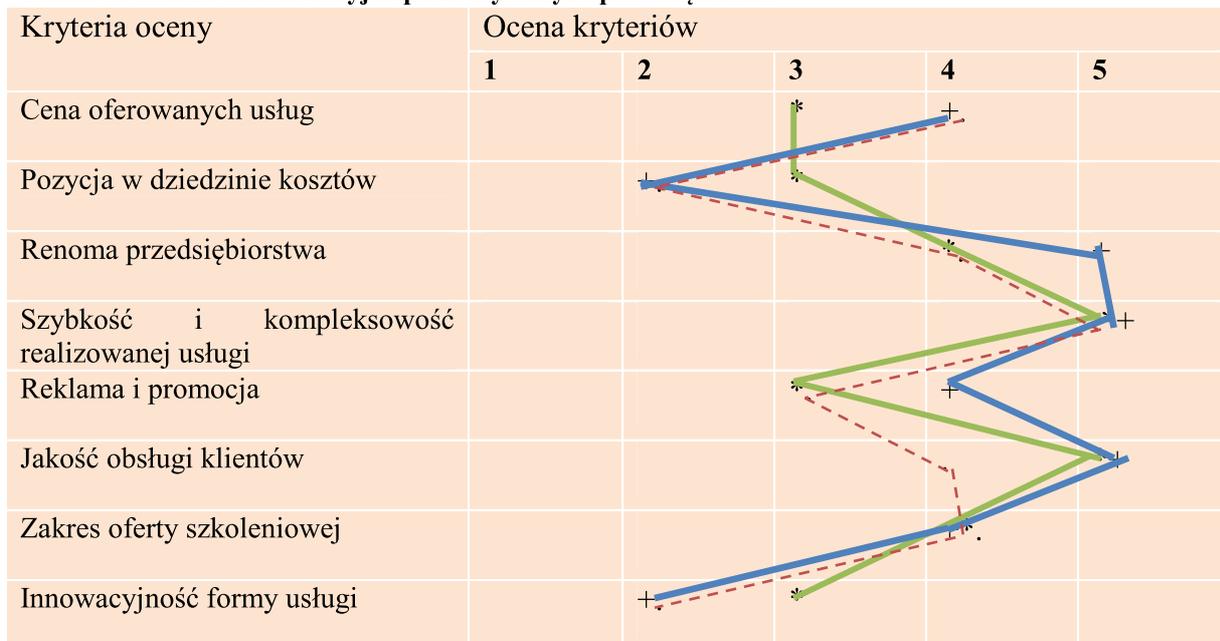
Łączna ocena wszystkich czynników została oszacowana na poziomie 3,55. To pozwala na pozytywne patrzenie w przyszłość. Ocena firmy Tarbonus w ramach listy kluczowych czynników pozwala sądzić, iż przedsiębiorstwo znajduje się na dobrej pozycji konkurencyjnej, nie mniej jednak jego potencjał nie jest w pełni wykorzystany. Aby jednak ocena ta w jakikolwiek sposób mogła wskazać miejsce przedsiębiorstwa Tarbonus w sektorze szkoleniowym należy spojrzeć na profile konkurencyjne wyodrębnionych graczy sektora szkoleniowego.

Tabela 13 przedstawia profile konkurencyjne spółki Tarbonus oraz wyodrębnionych dwóch konkurentów. Dla przedsiębiorstwa SEKA S.A. oceny zaznaczono + i połączono niebieską

linią, natomiast Progress Proces - \* i połączono zieloną linią. Profil konkurencyjny przedsiębiorstwa Tarbonus oznaczono w tabeli czerwoną, przerywaną linią.

Wszystkie trzy przedsiębiorstwa reprezentują rynek szkoleniowy, nie mniej jednak w zakresie niektórych czynników sukcesu są one od siebie różne. Wszystkie przedsiębiorstwa stawiają na szybkość i kompleksowość realizowanej usługi w jednakowy sposób. Dostrzegają, iż dla klienta jest to bardzo ważny czynnik, który wpływa na wybór oferty. Podobieństwa można dopatrywać się także w zakresie różnorodności oferowanych usług. Szeroka tematyka szkoleń pozwala firmom balansować na rynku szkoleniowym, w zależności od występujących trendów. Jednak wszystkie te przedsiębiorstwa mają wyróżnioną dziedzinę, która jest dla nich wiodąca. W przypadku Tarbonus i SEKA są to szkolenia obowiązkowe bhp i zawodowe w zakresie obsługi maszyn i urządzeń, natomiast Progress Project skupia swoją uwagę na umiejętnościach interpersonalnych społeczeństwa.

**Tabela 13 Profile konkurencyjne porównywanych przedsiębiorstw**



**Źródło:** opracowanie własne na podstawie danych ze stron internetowych analizowanych przedsiębiorstw

Pozostałe czynniki różnicują efekty osiągnięte przez te trzy podmioty szkoleniowe. Firma Tarbonus podobnie jak SEKA posiada wysokie koszty stałe, co uniemożliwia im osiągnięcie dobrej pozycji w dziedzinie kosztów. Posiadają one kilka oddziałów, których koszt utrzymania jest znaczny, bowiem znaczną większość firmy wynajmują. Nieco lepiej wygląda sytuacja firmy Progress Project, która organizuje szkolenia kierując wszystkim z centrali – współpracuje z hotelami w wielu miastach Polski.

Na niskim poziomie znajduje się również poziom innowacyjności form usługi. Zarówno SEKA, jak i Tarbonus są firmami, które powstały dwadzieścia kilka lat temu, mają długą

tradycję i to przekłada się na sposób prowadzenia zajęć. Obie spółki oferują głównie szkolenia stacjonarne. Nową formą wprowadzoną przez firmy jest e-learning stosowany już na rynku od jakiegoś czasu. Firmy te w małym stopniu korzystają z naśladownictwa firm z większym doświadczeniem. Nieco wyższą oceną charakteryzuje się Progress Project jest to firma nowoczesna, idąca z duchem czasu. Pracują w niej specjaliści, którzy stawiają na autorskie metody prowadzenia warsztatów, to pozwala na podniesienie poziomu i jakości oferowanych usług i przekłada się na ilość obsłużonych klientów instytucjonalnych w roku 2012.

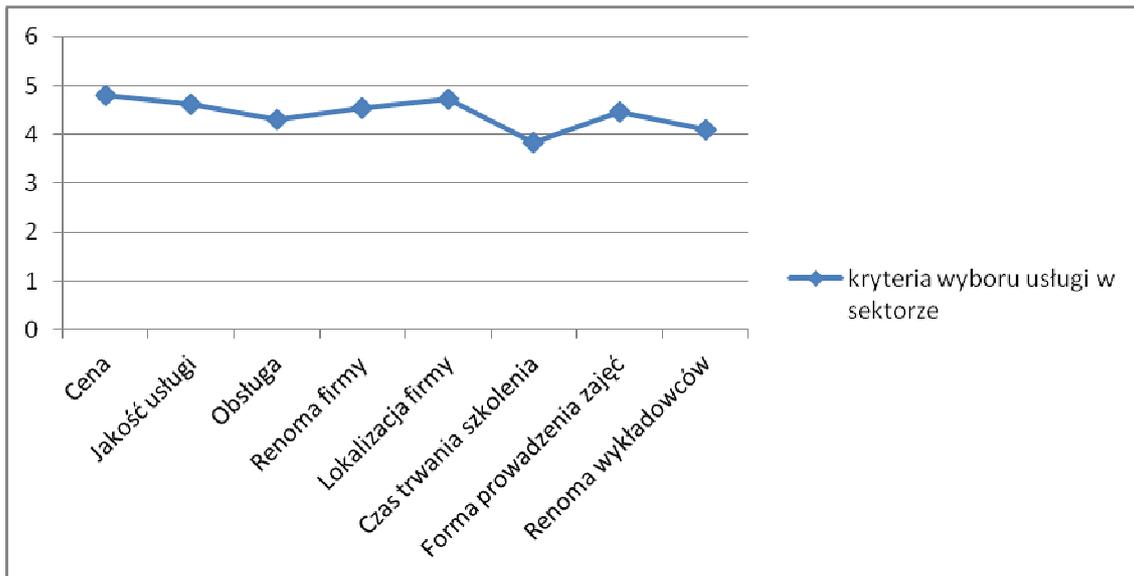
W przypadku ceny możemy powiedzieć, iż spółki Tarbonus i SEKA oferują usługi o niższej cenie. Firma Progress Project proponuje za wyższą cenę – wysoką jakość świadczonych usług oraz innowacyjne formy prowadzenia zajęć.

Analiza profilu konkurencyjnego firmy Tarbonus potwierdza otrzymane wyniki szczegółowe. Spółka musi zwrócić większą uwagę na takie elementy jak koszty, innowacyjność formy oferowanej usługi, reklamę i promocję swojej oferty oraz jakość obsługi klientów. Wraz z ich poprawą wzrośnie renoma.

#### **4.2.2. Analiza grzebieniowa**

Analizę grzebieniową przedsiębiorstwa Tarbonus oparto w całości o wyniki ankiety nazwa. Respondentami byli klienci spółki Tarbonus oraz współpracujący z nią wykładowcy – prowadzący działalność gospodarczą. Wyniki ankiety pozwalają na określenie pozycji konkurencyjnej firmy w odniesieniu do konkurentów, ale dostrzeganej przez uczestników badania.

Dzięki pytaniom zawartym w ankiecie możliwe było zbadanie zadowolenia klienta z usług oferowanych przez firmę Tarbonus. Wykres 8 przedstawia kolejność wartości jaka jest ważna z punktu widzenia klienta przy wyborze oferty szkoleniowej.



**Wykres 7 Kryteria zakupów w sektorze usług szkoleniowych na polskim rynku (Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety *Atrakcyjność firmy Tarbonus na rynku szkoleniowym.*)**

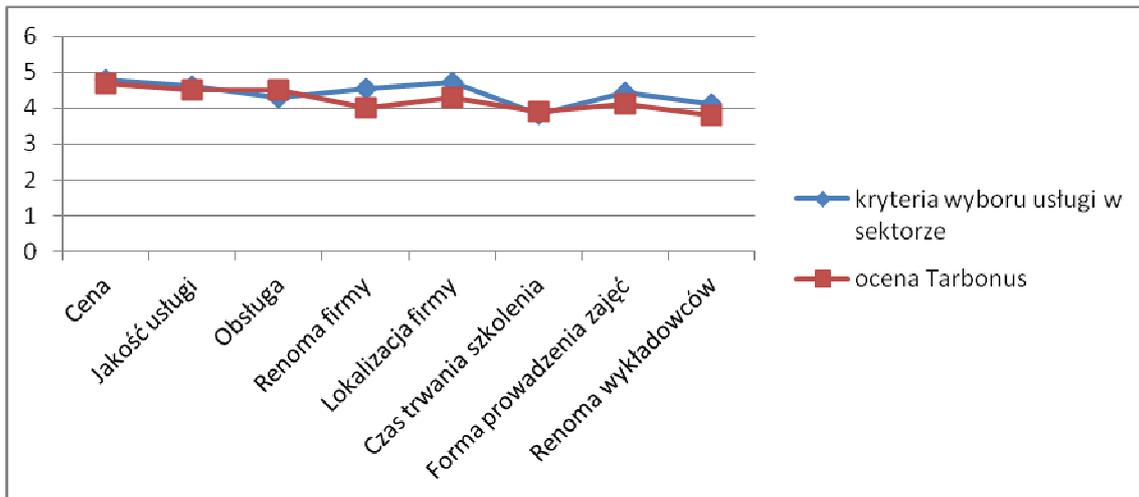
W odczuciu respondentów i uczestników szkoleń najważniejszą oczekiwaną cechą oferty jest jej cena. W dobie kryzysu ekonomicznego każdy podmiot instytucjonalny, jak i indywidualny w pierwszej kolejności patrzy na cenę. W latach 2007-2013 ceny szkoleń były w głównej mierze podyktowane przez ceny szkoleń dotowanych, co sprawiało, że często były one niższe niż oczekiwałyby tego firmy szkoleniowe. Po 2013 roku ceny te mogą wrócić na wyższy poziom przed realizacją tego programu. Nie mniej jednak firmy szkoleniowe będą musiały zbadać jak duża jest wrażliwość klientów na ceny oferowanych usług.

Nieco niżej oceniona została lokalizacja firmy oferującej usługę szkoleniową. Ważne jest to szczególnie dla małych przedsiębiorstw i klientów indywidualnych, którzy chętniej korzystają z usług podmiotów, które znajdują się w ich pobliżu – dzięki temu zmniejszają koszty związane z dojazdem do placówki. Duże korporacje raczej rzadko skupiają się na lokalizacji, gdyż najczęściej zapraszają do siebie firmy szkoleniowe lub organizują szkolenia wyjazdowe.

Na podobnym poziomie kształtują się takie wartości jak: jakość usługi, renoma firmy czy forma prowadzenia zajęć. Różnice są bardzo niewielkie, więc są podobnie traktowane. Są one kluczowe w momencie kiedy cena usługi i lokalizacja ośrodka szkoleniowego są na podobnym poziomie. Ponadto jakość usługi, jak i forma prowadzenia zajęć w dużej mierze zależą bądź są wynikiem renomy podmiotu szkolącego.

Najniżej ankietowani ocenili czas trwania szkolenia. Przy wyborze oferty nie jest to kluczowy czynnik. Nie mniej jednak najczęściej na czasie zależy małym firmom, ze względu na braki kadrowe. Częściowo również klienci korporacyjni lubią kiedy szkolenie jest

realizowane w krótkim czasie, stąd firmy szkoleniowe stosują połączone szkolenia stacjonarne z e-learnigowymi.



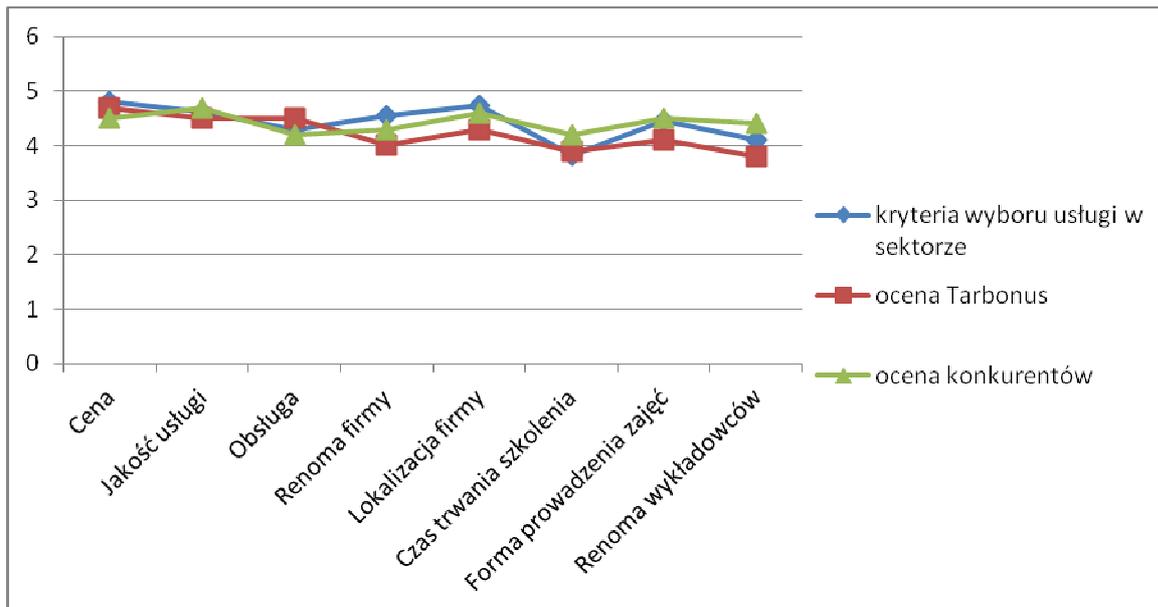
Wykres 8 Ocena firmy Tarbonus w świetle wyboru usługi szkoleniowej (Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników z ankiety *Atrakcyjność firmy Tarbonus na rynku szkoleniowym* ).

Na wykresie 9 przedstawiono, w oparciu o podobny jak wcześniej zestaw czynników, odpowiedzi respondentów odnośnie opinii dotyczącej usług oferowanych przez firmę Tarbonus.

Firma Tarbonus prawie idealnie odczytuje potrzeby swoich klientów. Obecni nabywcy skorzystali ze szkoleń firmy Tarbonus przede wszystkim ze względu na cenę i jakość oferowanej usługi, obsługę oraz czas trwania szkolenia. Powyżej przeciętnej znalazła się obsługa – aktualni nabywcy są lojalnymi klientami zadowolonymi z obsługi zarówno administracyjnej, jak i merytorycznej. W wypowiedziach ankietowanych można było odnaleźć wiele pochwał, między innymi: „bardzo miła obsługa pań w biurze, dopasowują swoją ofertę do aktualnych potrzeb klienta, są w stanie szybko zrealizować usługę”.

Klienci firmy Tarbonus nie uwzględniali przy wyborze lokalizacji firmy, która na przykład w przypadku Warszawy jest dość niewygodna. Oddział znajduje się na obrzeżach miasta – w Piasecznie, co powoduje, iż klienci z Warszawy muszą pokonać czasem kilometrowe korki. Również renoma firmy nie jest dla nabywców usług firmy Tarbonus kluczowym czynnikiem. Związane może to być z większym znaczeniem innych parametrów badania.

Aby w pełni móc porównać pozycję przedsiębiorstwa Tarbonus w sektorze zapytano respondentów o opinię na temat oferty konkurentów w odniesieniu do tych samych zmiennych.



Wykres 9 Ocena konkurentów firmy Tarbonus w świetle wyboru usługi szkoleniowej (Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników z ankiety *Atrakcyjność firmy Tarbonus na rynku szkoleniowym*).

Na wykres 10 naniesiono odpowiedzi respondentów ankiety *Atrakcyjność firmy Tarbonus na rynku szkoleniowym* odnośnie oceny usług szkoleniowych konkurentów w świetle analizowanych zmiennych. Okazuje się, że cena usług oferowanych przez konkurentów jest wyższa od cen szkoleń i kursów proponowanych przez spółkę Tarbonus. Podobnie sytuacja wygląda w odniesieniu do kryterium obsługi. Klienci bardziej doceniają organizację i obsługę pracowników firmy Tarbonus aniżeli pozostałych graczy na rynku.

W zakresie pozostałych czynników należy powiedzieć, iż konkurencja przoduje. Mowa tutaj przede wszystkim o renomie, z którą wiąże się jakość oferowanych usług, znacznie wyższą renomą wykładowców prowadzących kursy i szkolenia, a także formą prowadzenia zajęć.

Powyższa analiza pokazuje, iż przedsiębiorstwo Tarbonus ma potencjał, aby się rozwijać i stać się firmą znaczącą na rynku usług szkoleniowych. Jednak, aby osiągnąć firma musi popracować nad kryteriami, które w opinii klientów są na niższym poziomie niż konkurencji. W chwili obecnej, zdaniem respondentów, spółka posiada nieznaczną przewagę w zakresie obsługi klienta oraz ceny proponowanych kursów i szkoleń.

#### 4.2.3. Wnioski co do wyboru strategii konkurencji firmy Tarbonus

Analiz profilu konkurencyjnego firmy Tarbonus oraz analiza grzebieniowa wskazały, iż rzeczywiście spółka na satysfakcjonującym dla niej poziomie rozwinęła pewne kluczowe czynniki sukcesu. Jednak takie czynniki jak: renoma przedsiębiorstwa, innowacyjność formy usługi, reklama i promocja czy jakość obsługi klientów. Zatem jej pozycja jest słabsza, podkreślają to również wyniki przeprowadzonej ankiety *Atrakcyjność firmy Tarbonus na rynku szkoleniowym*.

Na podstawie powyższej analizy proponowałabym zastosowanie strategii koncentracji, z większym naciskiem na koncentrację wyróżnienia (koncentracja oparta na dyferencjacji), co jest zbieżne z wnioskami z analizy sektorowej, jednak rozwija je i uszczegóławia. Koncentracja pozwoliłaby firmie Tarbonus skupić działania na pewnym segmencie rynku. Wyboru można dokonać na podstawie określenia grupy nabywców, grupy wyrobów czy rynku geograficznego. Dzięki takiemu rozwiązaniu firma Tarbonus może zwiększyć znaczenie swojej marki i podnieść renomę, bowiem będzie miała możliwość sprawniej i skuteczniej obsługiwać mniejszy obszar.

Zarząd spółki decydując się na ten rodzaj strategii również uzyska efekt wyróżnienia, który będzie możliwy do osiągnięcia dzięki przede wszystkim lepszej obsłudze i zaspokojeniu potrzeb wybranego segmentu albo dzięki obniżeniu kosztów związanych ze specjalizacją. Ponadto zastosowanie strategii koncentracji wpłynie także na podniesienie zysków spółki.

Aby osiągnąć strategię koncentracji firma Tarbonus musi zrezygnować z bardzo zróżnicowanej oferty usług szkoleniowych, która jest obroną przed zmieniającymi się trendami na rynku. Niestety propozycja tak rozbieżnej tematyki nie pozwala w rzeczywistości skupić się firmie nad opracowywaniem nowych i lepszych rozwiązań w jakimkolwiek zakresie. Żeby się wyróżniać trzeba pracować nad innowacjami.

Spółka Tarbonus osiągnęła jedynie renomę i markę w zakresie szkoleń bhp i ppoż. Co może być skutkiem tego, iż była to tematyka, od której spółka rozpoczęła swoją działalność. Jednak nie może ona skupić się tylko i wyłącznie na tym segmencie rynku, gdyż zyski z realizacji tego typu szkoleń są niskie. Dlatego bardzo dobrym rozwiązaniem byłoby wybranie spośród szerokiej oferty firmy - trzech dziedzin, którymi zajmie się spółka. Najlepiej, gdyby wybór padł na szkolenia i kursy o tematyce zawodowej i doskonalącej, gdyż najbardziej idą one w parze ze szkoleniami bhp i w łatwy sposób można by było wykorzystać w tym zakresie już zdobytą markę.

Dodatkowym plusem, który przemawia za wyborem szkoleń zawodowych jest nowo otwarty przez firmę Tarbonus park maszyn budowlanych. Dodatkowo jest to wzmocnione trendami jakie mają panować w 2013 roku na szkolenia z zakresu budownictwa. Firma powinna przeprowadzić szereg kampanii reklamowych, które pozwoliłyby na rozpowszechnienie oferty spółki. Skupić się na przekazie w tych segmentach rynku, w których takie szkolenia są potrzebne.

Na pewno na chwilę obecną pracownicy działu marketingu i handlu w pierwszej kolejności powinni skupić się nad reklamą i promocją szkoleń zawodowych i doskonalących, bowiem oferta szkoleń bhp już jest wystarczająco znana klientom spółki. Działania marketingowe spółki Tarbonus muszą nabrać rozpędu, gdyż jako kluczowy czynnik sukcesu w branży szkoleniowej został oceniony na niskim poziomie.

W zakresie koncentracji na takim obszarze możliwe by było wypracowanie innowacyjnych i dobrych jakościowo usług. Połączenie szkolenia internetowego w zakresie teorii i z szkoleniem stacjonarnym w ramach praktyki pozwoliłoby osobom pracującym na zdobycie nowych umiejętności poza godzinami pracy. Takie rozwiązanie pozwoliłoby spółce poszerzyć grono klientów.

Spółka nie chcąc tracić obecnych klientów korzystających z innej tematyki szkoleń mogłaby nawiązać współpracę z innymi podmiotami szkoleniowymi. Ciekawym i dającym duże możliwości jest stworzenie sieci wartości. Ze względu na duże rozproszenie branży oraz istnienie dużych przedsiębiorstw, z którymi bardzo trudno będzie w sposób bezpośredni firmie Tarbonus konkurować warto by było kooperować.. Najlepiej, gdyby możliwa była budowa sieci wartości, które pozwoliłyby na zwiększenie zysków firmie Tarbonus, ale również stworzenie innowacji w branży. Jako innowator spółka zyskałaby na renomie, ale także jej zyski powinny osiągnąć wyższy poziom. Niemniej jednak wymaga to od wszystkich uczestników sieci pewnych ustępstw. Najlepsza w tym przypadku byłaby specjalizacja i połączenie bazy klientów, tak, aby oferować szeroki zakres tematyczny, jednak na bardzo wysokim poziomie.

W ramach lokalizacji, która według klientów nie jest najmocniejszą cechą przedsiębiorstwa należałoby zastanowić się nad już wcześniej zaproponowanymi formami szkoleń. Spółka posiada jedynie pięć oddziałów, jednak szkolenia oferuje na terenie całej Polski. Jest to zbyt szeroki zasięg terytorialny, z którym spółka nie radzi sobie najlepiej. Zatem rezygnacja z obsługi szkoleń na terenie całej Polski, a skupienie na pewnych rynkach lokalnych pozwoli jej lepiej wykorzystać posiadane zasoby. Zarząd spółki w tym zakresie powinien zastanowić się na otwarciu oddziału w takich rejonach Polski, jak województwo

śląskie czy pomorskie. Oba te regiony ciągle się rozwijają i osiągają wysoki poziom przedsiębiorczości, to sprzyja powstawaniu nowych podmiotów, które stanowią potencjalnych nabywców spółki. Przy czym w regionach tych jest wiele inwestycji w trakcie realizacji, co może spowodować wzrost klientów szkoleń zawodowych i doskonalących.

Reasumując powyższe rozważania firma Tarbonus może wybrać strategię koncentracji, gdyż obecna strategia nie pozwala jej w pełni skupić uwagi na wszystkich oferowanych tematach szkoleń. Rynek usług szkoleniowych wymaga innowacji – a te możliwe będą przy ograniczonej ofercie produktowej. Nie trzeba oferować wszystkiego, aby osiągnąć dobrą pozycję na rynku, ale należy tak prowadzić strategię konkurencji, aby była ona efektywna i przynosiła większe niż dotychczas zyski.

## Zakończenie

Prognozy na rok 2013 nie napawają przedsiębiorców branży szkoleniowej optymistycznie. Po pierwsze sytuacja gospodarcza świata, która przechodzi drugą falę kryzysu, wpływa na stan hibernacji i oczekiwania na to co przyniosą kolejne lata. Po drugie znaczna część środków przeznaczonych przez Europejski Fundusz Strukturalny na polepszenie kondycji rynku szkoleniowego w Polsce została już wydana. Jednak projekty realizowane do końca tego roku mogą zakończyć się najpóźniej w 2015 roku. Trzecim powodem obecnych nastrojów na rynku szkoleniowym są prognozy pracodawców odnośnie środków przeznaczanych na rozwój pracowników w roku 2013. Notuje się bowiem spadek 20%, to oznacza, że firmy szkoleniowe muszą zaostrzyć walkę lub poszukać niszy, w której będą mogły dalej bezpiecznie funkcjonować.

W związku z taką sytuacją przedsiębiorstwo Tarbonus musi podjąć działania mające na celu utrzymanie się w segmencie lub zwiększenie udziału w branży w latach 2013-2015. Aby to osiągnąć firma powinna analizować otaczających ją konkurentów i reagować na ich posunięcia – stąd potrzeba określenia strategii konkurencji.

Głównym celem badania empirycznego była identyfikacja strategii konkurencji dla firmy Tarbonus na lata 2013 – 2015. Realizacja celu pracy umożliwiła odpowiedź na następujące pytania badawcze:

### 1. Jaka jest struktura konkurencji i narzędzia konkurowania w branży firmy Tarbonus?

W branży szkoleniowej występują niskie bariery wejścia i wyjścia, co sprzyja pojawianiu się nowych graczy w sektorze. Sektor jest mocno rozdrobniony, brakuje w nim koncentracji, w związku z tym bardzo ciężko jest mówić o liderach branży. Jednak dzięki analizie za pomocą mapy grup strategicznych możliwe było oszacowanie najbardziej konkurencyjnej grupy podmiotów szkoleniowych. Firma Tarbonus nie należy do tej grupy, jednak jej pozycja jest stabilna.

Głównymi narzędziami konkurowania w branży szkoleniowej są: cena i jakość oferowanych usług. Związane jest to przede wszystkim z małą rozbieżnością i różnorodnością proponowanych szkoleń i kursów. W branży nie widać innowacji, a jeśli się pojawiają jest to raczej kwestią przypadku niż zamierzonej strategii.

### 2. Jaka jest pozycja konkurencyjna Tarbonus w relacji do rywali w branży?

Pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa Tarbonus można ocenić jako przeciętną. Raczej jest ona firmą naśladowującą aniżeli firmą innowacyjną. Jej słabym punktem jest innowacyjność formy oferowanych usług, wysokie koszty stałe, renoma firmy i wykładowców. Poza tym zarząd spółki zbyt mało środków przeznacza na reklamę i promocję swoich produktów, co wpływa niekorzystnie na ilość obsługiwanych klientów.

3. Jaką strategię konkurencji powinna przyjąć firma Tarbonus, biorąc pod uwagę strukturę konkurencji w branży oraz jej pozycję konkurencyjną wobec rywali?

Analiza bliższego otoczenia przedsiębiorstwa Tarbonus pokazała, iż działa ono w średnio atrakcyjnym sektorze, w którym duże znaczenie ma zagrożenie ze strony pojawiających się substytutów oraz groźby wejścia nowych graczy. Pozostałe siły kształtują się na poziomie umiarkowanym. Reakcją na obecną sytuację w sektorze jest wdrożenie strategii dyferencjacji jako strategii konkurowania.

Natomiast analiza pozycji konkurencyjnej spółki Tarbonus oraz wnioski z przeprowadzonej ankiety *Atrakcyjność firmy Tarbonus na rynku szkoleniowym*. Pokazały, iż klientom firma najbardziej kojarzy się ze szkoleniami bhp, zawodowymi oraz doskonalącymi. Poza tym jej pozycja w ramach oferowanych szkoleń i kursów nie jest mocno konkurencyjna. Stąd zaproponowano strategię koncentracji, ze szczególnym uwzględnieniem koncentracji opartej na dyferencjacji.

Spółka Tarbonus ma predyspozycje oraz zasoby, aby stać się bardziej konkurencyjną w sektorze szkoleniowym. Swoje działania musi skierować w jednym z dwóch proponowanych kierunków. Albo wybrać strategię konkurencji opartą na wyróżnieniu lub na koncentracji. Od zarządu spółki zależy, którą ścieżką pójdzie i jak będzie wyglądać pozycja firmy Tarbonus w przyszłości.

## **Bibliografia:**

1. Brodowska-Szewczuk J., Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej, „Zeszyty Naukowe” Akademii Podlaskiej w Siedlcach 2009, nr 80
2. Cygler J., Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne, SGH, Warszawa 2009
3. Demecki W., Żukowski P., Budowa strategii jako narzędzia innowacyjnego zarządzania organizacją, Prace Komisji Geografii Przemysłu, Warszawa-Kraków 2010, Nr 15
4. Elkin P., Planowanie i strategię biznesowe, Wolters Kluwer, Warszawa 2010
5. Encyklopedia Powszechna, PWN, Warszawa 1987, s. 308
6. Gajdzik B., Kuczyńska-Chałada M., Sosnowski R., Organizacja i zarządzanie w przemyśle, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008
7. Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2009, s. (2003, s. 125)
8. Gołębiowski T., Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola, Difin, Warszawa 2001
9. Grant R., Współczesna analiza strategii, Wolters Kluwer, Warszawa 2011
10. Griffin R., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2009
11. Lisiński M., Metody planowania strategicznego, PWE, Warszawa 2004
12. Łuczak M., Strategie w działalności przedsiębiorstwa, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2003
13. Matejuk J., Budowa konkurencyjności przedsiębiorstw w okresie transformacji, PRET S.A., Warszawa 2003, s. 12
14. Obłój K., Strategia sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1998
15. Obłój K., Strategia organizacji, PWE, Warszawa 2007
16. Penc J., Strategie zarządzania, Bibliotek Biznesmena, Warszawa 1999, s. 42.
17. Pierścionek Z., Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2011
18. Polowczyk J., Skuteczne strategię biznesowe. Praktyka i teoria, Wydawnictwo Wyższej szkoły Bankowej, Poznań 2008, s. 96.
19. Porter M., Porter o konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001
20. Porter M., Strategie konkurencji, PWE, Warszawa 2001
21. Raport End of Financial Support. Przyszłość rynku szkoleń w Polsce, HRP, Łódź 2011
22. Rokita J., Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2005, s. 100.

23. Romanowska M., Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004
24. Romanowska M., Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009
25. Romanowska M., Strategie rozwoju i konkurencji, CIM, Warszawa 1998, s. 6
26. Strategia zarządzania zmianą gospodarczą w regionie szczecińskim, Fundacja Forum Gryf, Szczecin 2011
27. Strategor, Zarządzanie firmą, strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 2001
28. Szczucka A., Turek K., Worek B., Kształcenie przez całe życie, PARP, Warszawa 2012, s. 82
29. Tyrańska M., Walas-Trębacz J., Wykorzystanie metod analizy strategicznej w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo UEK, Kraków 2010
30. Urbanowska – Sojkin E., Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach, PWE, Warszawa 2011
31. Walczak W., Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw, „E-mentor” 2010, nr 5, s. 5-12.
32. Welch J., Welch S., Winning znaczy zwyciężać, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2012
33. Wit de B., Meyer R., Synteza strategii, PWE, Warszawa 2007
34. Zarządzanie strategiczne, pr. zbior. pod red. K. Jędralska, GWSH 2000, Katowice
35. Zarządzanie strategiczne, J. Rokita, K. Jędralska (red), GWSH, Katowice 2001

### **Strony internetowe**

1. Kaleta A., Strategia konkurencji w przemyśle, nowy.ue.wroc.pl, data odczytu 10.10.2012
2. Noworudzki G., 5 sił Portera, 2010, s. 2, 4business4you.com data odczytu 14.11.2012
3. Noworudzki G., Mapa grup strategicznych, s. 1, 4business4you.com, (data odczytu 16.11.2012)
4. Noworudzki G., Profil konkurencyjny przedsiębiorstwa, s. 1, 4business4you.com, (data odczytu 16.11.2012)
5. Słownik Języka Polskiego, sjp.pwn.pl, (data odczytu 20.11.2012)
6. <http://www.biztok.pl/Konczy-sie-zlota-era-firm-szkoleniowych-a3562>, (data odczytu 22.01.2013).

7. Rynek firm szkoleniowych w Polsce, <http://hillway.pl/index.php/rynek-firm-szkoleniowych-w-polsce/>, (data odczytu 22.01.2013)
8. Jaworska B., Firmy szkoleniowe potrzebują dziś większej kreatywności, [Obserwatorfinansowy.pl](http://obserwatorfinansowy.pl), 06.03.2012 r., (data odczytu 21.01.2013).
9. Unijne dotacje na ratunek szkoleniom, <http://hrstandard.pl/2010/08/31/unijne-dotacje-na-ratunek-szkoleniom/#more-9534>, (data odczytu 22.01.2013)
10. Repetowski R., Konkurencyjność przedsiębiorstw w dobie globalnego kryzysu finansowego, UEK, [www.p-e.up.krakow.pl](http://www.p-e.up.krakow.pl), (data odczytu 18.10.2012)
11. Smolarek M., Strategie konkurencyjne małych przedsiębiorstw, Zeszyty Naukowe Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu, s. 55, (data odczytu 9.11.2012)
12. Treco Inspiracja do sukcesu „Rynek usług szkoleniowych w Polsce”, 16.04.2012, [szkolenia.wieszjak.pl](http://szkolenia.wieszjak.pl), (data odczytu 23.01.2013).
13. [www.progressproject.pl](http://www.progressproject.pl), (data odczytu 31.01.2013).
14. [www.infortraining.pl](http://www.infortraining.pl), (data odczytu 31.01.2013).
15. [www.sannort.pl](http://www.sannort.pl), (data odczytu 31.01.2013) [seka.pl](http://seka.pl), (data odczytu 31.01.2013).
16. [http://pl.wikipedia.org/wiki/Konkurencja\\_\(ekonomia\)](http://pl.wikipedia.org/wiki/Konkurencja_(ekonomia)), na dzień 18.10.2012
17. <http://www.abc-ekonomii.net.pl> (data odczytu 14.11.2012)
18. [www.eduteka.pl](http://www.eduteka.pl), (data odczytu 15.11.2012)
19. [http://www.aegeanodyssey.com/zarzadzanie/zaszadzanie\\_strategiczne\\_3.html](http://www.aegeanodyssey.com/zarzadzanie/zaszadzanie_strategiczne_3.html), (data odczytu 16.11.2012)
20. [www.findict.pl/sloownik/strategia](http://www.findict.pl/sloownik/strategia), (data odczytu 10.10.2012)
21. <http://mfiles.pl/pl/index.php/Strategia>, (data odczytu 10.10.2012)
22. <http://www.eit-centrum.waw.pl/strategie-przedsiębiorstw/>, (data odczytu 10.10.2012)
23. Smolarz A., Im nowsze, tym lepsze - macierz Ansoffa, [www.ekonomicznie.pl](http://www.ekonomicznie.pl) (data odczytu 10.10.2012)
24. Pierścionek Z., Strategie rozwoju firmy, PWN, Warszawa 1996, s. 75 cyt. za: [http://strategia-marketingowa-wawel.eprace.edu.pl/564,Metody\\_ksztaltowania\\_strategii\\_w\\_przedsiębiorstwie.html](http://strategia-marketingowa-wawel.eprace.edu.pl/564,Metody_ksztaltowania_strategii_w_przedsiębiorstwie.html), (data odczytu 20.11.2012)
25. [http://www.cotojest.info/wizja\\_91.html](http://www.cotojest.info/wizja_91.html), (data odczytu 10.09.2012)
26. [www.tarbonus.pl](http://www.tarbonus.pl) (data odczytu 20.10.2012)

## Spis rysunków

Rysunek 1 Strategia jako łącznik pomiędzy firmą i jej otoczeniem. (Źródło: R. Grant, Współczesna analiza strategii, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 24) .....	10
Rysunek 2 Wymiary strategii i cel istnienia organizacji (Źródło: B. de Wit, R. Meyer, Synteza strategii, PWE, Warszawa 2007, s. 20. ....	12
Rysunek 3 Model strategii, Źródło: M. Łuczak, Strategie w działalności przedsiębiorstwa, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2003, s. 59. ....	13
Rysunek 4 Strategie wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa w przekroju produkt - rynek (Źródło: T. Gołębiowski, Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola, Difin, Warszawa 2001, s. 20).....	17
Rysunek 5 Proces tworzenia strategii zamierzonej i wyłaniającej się (Źródło: Z. Pierścionek, Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 2011, s. 87 i nast.).....	23
Rysunek 6 Podstawowe etapy budowy strategii organizacji (Źródło: W. Demecki, P. Żukowski, Budowa strategii jako narzędzia innowacyjnego zarządzania organizacją, Prace Komisji Geografii Przemysłu, Warszawa-Kraków 2010, Nr 15, s.70. ).....	24
Rysunek 7 Oddziaływanie otoczenia na instytucję (W. Demecki, P. Żukowski, Budowa strategii jako narzędzia innowacyjnego zarządzania organizacją, Prace Komisji Geografii Przemysłu, Warszawa-Kraków 2010, Nr 15, s. 73). ....	27
Rysunek 8 Związki pomiędzy zasobami, umiejętnościami i przewagą konkurencyjną (Źródło: R. Grant, Współczesna analiza strategii, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 164).....	29
Rysunek 9 Opracowanie własne na podstawie M. Łuczak, Strategie w działalności przedsiębiorstw, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2003, s. 66.....	31
Rysunek 10 Proces wyborów strategicznych w przedsiębiorstwie (Źródło: Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach, pr. zbior. pod red. E. Urbanowska-Sojkin, PWE, Warszawa 2011, s. 57.....	32
Rysunek 11 Determinanty wyborów strategicznych (Źródło: Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach, pr. zbior. pod red. E. Urbanowska-Sojkin, PWE, Warszawa 2011, s. 63.....	33
Rysunek 12 Wspólne elementy udanych strategii (Źródło: R. Grant, Współczesna analiza strategii, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 22).....	34
Rysunek 13 Powstawanie przewagi konkurencyjnej (Źródło: R. Grant, Współczesna analiza strategiczna, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 265.).....	37

Rysunek 14 Elementy strategii konkurencji (Źródło: M. Romanowska, Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 263.).....	37
Rysunek 15 Strategie generyczne Portera (Źródło: R. Grant, Współczesna analiza strategiczna, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 283.).....	38
Rysunek 16 Typy strategii konkurencji z punktu widzenia rodzaju relacji z konkurentami (Źródło: A. Kaleta s. 146.) .....	42
Rysunek 17 Model „pięciu sił Portera” (Źródło: M. Romanowska, Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 41) .....	45
Rysunek 18 Strukturalne determinanty pięciu sił konkurencyjnych (Źródło: R. Grant, Współczesna analiza strategiczna, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 94.) .....	46
Rysunek 19 Mapa grup strategicznych dla hipotetycznego sektora (Źródło: M. E. Porter, Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 1998, s. 142 cyt. za: B. Gajdzik, M. Kuczyńska-Chałada, R. Sosnowski, Organizacja i zarządzanie w przemyśle, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 35).....	56
Rysunek 20 Profile konkurencyjne porównywanych przedsiębiorstw (Źródło: M. Tyrańska, J. Walas-Trębacz, Wykorzystanie metod analizy strategicznej w przedsiębiorstwie). .....	60
Rysunek 21 Sieć wartości (Źródło: A.M. Brandenburger, B.J. Nalebuff, The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy, „Harvard Business Review” 1995, July-August, New York 1996 cyt. za: K. Oblój, Strategia organizacji, PWE, Warszawa 2007, s. 258) .....	62
Rysunek 22 Model badawczy (Źródło: opracowanie własne) .....	66
Rysunek 23 Zmiana logo spółki Tarbonus od 1991 – 2013 roku (Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów firmy Tarbonus).....	70
Rysunek 24 Szata graficzna publikacji firmy Tarbonus (Źródło: www.tarbonus.pl, data odczytu 4.01.2013 r.).....	77
Rysunek 25 Schemat organizacyjny firmy Tarbonus (Źródło: wywiad z właścicielem firmy z dnia 8.01.2013 r.) .....	81
Rysunek 26 Czynniki natężenia walki konkurencyjnej wewnątrz sektora wyodrębnione dla branży szkoleniowej w Polsce (Źródło: opracowanie własne) .....	83
Rysunek 27 Czynniki siły nacisku dostawców na przedsiębiorstwa w sektorze szkoleniowym (Źródło: opracowanie własne).....	92
Rysunek 28 Fragment anonimowej ankiety wypełnianej przez uczestników po szkoleniu organizowanym przez firmę Tarbonus (Źródło: materiały Tarbonus Sp. z o.o., ankieta po szkoleniu szkolenie z zakresu organizacji pracy na polecenie w energetyce z styczeń 2013). 94	

Rysunek 29 Czynniki siły oddziaływania nabywców na przedsiębiorstwa w sektorze szkoleniowym (Źródło: opracowanie własne). .....	98
Rysunek 30 Czynniki określające groźbę pojawienia się substytutów w branży szkoleniowej (Źródło: opracowanie własne).....	104
Rysunek 31 Czynniki określające zagrożenie ze strony nowych konkurentów (Źródło: opracowanie własne). .....	109
Rysunek 32 Mapa strategiczna firm w sektorze szkoleniowym (zmienne strategiczne: zróżnicowanie usług, cena), (Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze stron internetowych analizowanych przedsiębiorstw). .....	117
Rysunek 33 Mapa strategiczna firm w sektorze szkoleniowym (zmienne strategiczne: jakość świadczonych usług, reputacja firmy), (Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze stron internetowych analizowanych przedsiębiorstw). .....	120
Rysunek 34 Sumaryczna mapa strategiczna firm w sektorze szkoleniowym (zmienne strategiczne: zróżnicowanie, jakość świadczonych usług, cena, reputacja firmy), (Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze stron internetowych analizowanych przedsiębiorstw). .....	122

### Spis tabel

Tabela 1 Typologia strategii w ujęciu Milesa i Snowa. ....	15
Tabela 2 Cechy strategii przywództwa kosztowego i zróżnicowania. ....	41
Tabela 3 Ocena punktowa atrakcyjności sektora – przykład .....	53
Tabela 4 Kryteria różnicowania strategii przedsiębiorstwa w sektorze .....	55
Tabela 5 Średnie obroty w sektorze szkoleniowym w latach 2009-2011 w podziale na wielkość firmy lub instytucji ( w zł) .....	85
Tabela 6 Ocena natężenia walki wewnątrz sektora szkoleniowego.....	91
Tabela 7 Ocena siły oddziaływania dostawców na sektor szkoleniowy .....	97
Tabela 8 Ocena siły oddziaływania nabywców na sektor szkoleniowy.....	103
Tabela 9 Ocena zagrożenia ze strony substytutów.....	108
Tabela 10 Ocena groźby wejścia nowych konkurentów .....	112
Tabela 11 Łączna ocena atrakcyjności sektora szkoleniowego .....	113
Tabela 12 Ocena kluczowych czynników sukcesu i ich ocena dla firmy Tarbonus .....	128
Tabela 13 Profile konkurencyjne porównywanych przedsiębiorstw .....	130

## Spis wykresów

Wykres 1 Analiza grzebieniowa – przykład (Źródło: M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, PWE, Warszawa 2004, s. 123).....	61
Wykres 2 Wielkość podmiotów działających na rynku szkoleniowym w latach 2010-2012, dane w % (Źródło: BKL-Badanie firm i instytucji szkoleniowych 2010-2012, w: A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, Kształcenie przez całe życie, PARP, Warszawa 2012, s. 82.).....	84
Wykres 3 Formy kształcenia oferowane przez instytucje i firmy szkoleniowe w latach 2010–2012 (Źródło: BKL – Badanie i firm i instytucji szkoleniowych 2010–2012, w: A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, Kształcenie przez całe życie, PARP, Warszawa 2012, s 62.).....	87
Wykres 4 Ranking tematyki szkoleń i innych form rozwoju w 2012 r., 14 ogólnych kategorii (Źródło: BKL – Badanie i firm i instytucji szkoleniowych 2010–2012, w: A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, Kształcenie przez całe życie, PARP, Warszawa 2012 , s. 95. ....	88
Wykres 5 Uczestnictwo w kursach/szkoleniach, z uwzględnieniem obowiązkowych kursów BHP, Ppoż. w 2012 roku (Źródło: BKL – Badanie i firm i instytucji szkoleniowych 2010–2012, w: A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, Kształcenie przez całe życie, PARP, Warszawa 2012, s. 30).....	99
Wykres 6 Odsetek przedsiębiorstw inwestujących w rozwój kadr w 2010 i 2011 r. w jakiegokolwiek formie, ze względu na wielkość zatrudnienia (N 2011 = 16159, N 2012 = 16000) (Źródło: BKL – Badanie i firm i instytucji szkoleniowych 2010–2012, w: A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, Kształcenie przez całe życie, PARP, Warszawa 2012 , s. 54). .....	<b>Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.</b>
Wykres 7 Ocena efektów przeprowadzonych szkoleń (Źródło: BKL – Badanie i firm i instytucji szkoleniowych 2010–2012, w: A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, Kształcenie przez całe życie, PARP, Warszawa 2012, s. 69). ....	100
Wykres 8 Kryteria zakupów w sektorze usług szkoleniowych na polskim rynku (Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety <i>Atrakcyjność firmy Tarbonus na rynku szkoleniowym</i> .) .....	132
Wykres 9 Ocena firmy Tarbonus w świetle wyboru usługi szkoleniowej (Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników z ankiety <i>Atrakcyjność firmy Tarbonus na rynku szkoleniowym</i> ).....	133
Wykres 10 Ocena konkurentów firmy Tarbonus w świetle wyboru usługi szkoleniowej (Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników z ankiety <i>Atrakcyjność firmy Tarbonus na rynku szkoleniowym</i> ). ....	134